

VU Research Portal

Het preventieve integriteitsbeleid van de politie Amsterdam-Amstelland: Onderzoek naar werking en effectiviteit

van Tankeren, M.H.M.

2008

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van Tankeren, M. H. M. (2008). *Het preventieve integriteitsbeleid van de politie Amsterdam-Amstelland: Onderzoek naar werking en effectiviteit*. Politie Amsterdam-Amstelland / Vrije universiteit.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl



**HET PREVENTIEVE
INTEGRITEITSBELEID
VAN POLITIE
AMSTERDAM-AMSTELLAND**

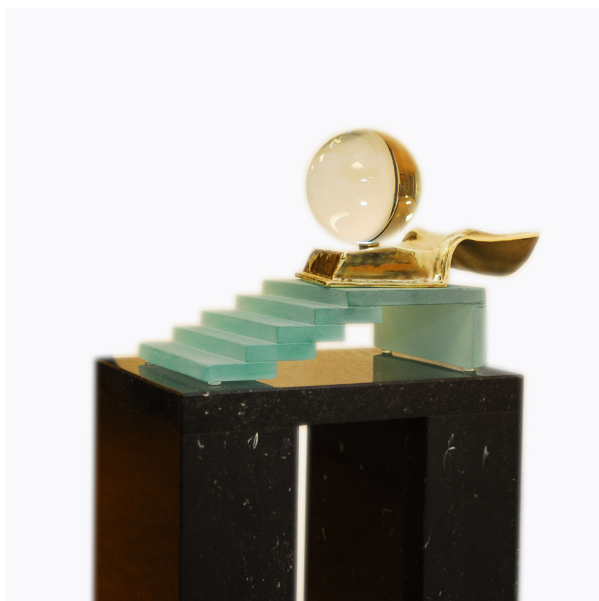
**Onderzoek naar
werking en effectiviteit**

drs. M.H.M. van Tankeren
Politie Amsterdam-Amstelland
Bureau Integriteit
Amsterdam, november 2007

Drager van integriteit

Tree voor tree
aangereikt
vastgelegd
geïnspireerd
uitgekristalliseerd

Drager van integriteit
Tree voor tree...



ISBN: 978-90-78922-05-6

In opdracht van: Politie Amsterdam-Amstelland

Omslagfoto: Myriam Missana / Politie Amsterdam-Amstelland

Opmaak: Elco Extension

© 2007, Politie Amsterdam-Amstelland

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

Lijst van figuren en tabellen	5
Voorwoord	7
1 Inleiding	5
1.1 Vraagstelling	5
1.2 Onderlinge samenhang van de programma's	10
1.3 Onderzoeksmethode	10
1.4 Verdere opzet rapport	11
2 Theoretisch kader	12
2.1 Politie en integriteit	12
2.2 Integriteitsbeleid	15
2.3 Beleidsuitvoering	17
2.4 Beleidseffectiviteit	18
2.5 Werking en effectiviteit van voorlichting	19
2.6 Consistentie en fairness repressief beleid	20
2.7 Reputatie Bureau Integriteit	20
2.8 Samenvatting en conceptueel model	23
3 Onderzoeksmethode	26
3.1 Algemeen	26
3.2 Programma Bewuste Keuze	27
3.3 Nazorgprogramma	29
3.4 Integriteit en integriteitsbeleid in breder perspectief	29
4 Programma Bewuste Keuze	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Het beleid op papier (beleidsinhoud)	31
4.3 Beleidspraktijk	33
4.4 Effectiviteit Bewuste Keuze-programma	37
4.5 Samenvatting en conclusie	55
5 Nazorgprogramma	58
5.1 Inleiding	58
5.2 Beleidsinhoud	58
5.3 Analyse van de beleidspraktijk	61
5.4 Spagaat bij de beantwoording van vragen over straf	65

5.5	Effect nazorgbijeenkomsten op perceptie fairness repressief beleid	67
5.6	Effect nazorggesprekken op de beoogde doelen	78
5.7	Na-zorg-gesprek	85
5.8	Samenvatting en conclusie	85
6	Integriteit en integriteitsbeleid in breder perspectief	87
6.1	Draagvlak en gepercipieerde consistentie van het integriteitsbeleid	87
6.2	Reputatie Bureau Integriteit	89
6.3	Opvattingen over aanvaardbaarheid en omvang integriteitsschendingen	91
6.4	Samenvatting en conclusie	100
7	Conclusies en aanbevelingen	103
7.1	Werking en effect themadagdelen integriteit	103
7.2	Werking en effect nazorgprogramma	104
7.3	Aanspreken op ongewenst gedrag	105
7.4	Reputatie Bureau Integriteit	106
7.5	Draagvlak en gepercipieerde consistentie integriteitsbeleid	106
7.6	Integriteitsproblemen, redenerend vanuit de medewerkers	107
	Literatuur	109
	Bijlagen	
Bijlage I	Vragenlijst Bewuste Keuze	114
Bijlage II	Korpsbrede enquête (transcriptie naar Word-document)	118
Bijlage III	Invloed beleidsinstrumenten: percentage respondenten, uitgesplitst naar hiërarchische laag, dat per gedraging de meeste invloed toeschrijft aan de onderscheiden beleidsinstrumenten	139
Bijlage IV	Opvattingen over aanvaardbaarheid en omvang van 24 integriteitsschendingen	142

Lijst van figuren en tabellen

Figuren

1	Relatie reputatie Bureau Integriteit en effecten van beleid	22
2	Conceptueel model	25
3	Waardering Bureau Integriteit in 2007	41

Tabellen

4.1	Mix van doelen in de praktijk van het Bewuste Keuze-programma	36
4.2	Waardering themadagdelen Bewuste Keuze	39
4.3	Bewust zijn van leven in een glazen huis	41
4.4	Slecht voorbeeld geven en overmatig alcoholgebruik in de vrije tijd: opvattingen over aanvaardbaarheid en mate van voorkomen	42
4.5	Bewustwording van afglijden en consequenties	43
4.6	Brede attitude ten aanzien van aanspreekbereidheid	43
4.7	Overmatig alcoholgebruik: aanspreekbereidheid en meldingsbereidheid	44
4.8	Aanspreekklimaat	46
4.9	Inschatting door leidinggevenden van de aanspreekdrempel voor medewerkers	46
4.10	Negen gedragingen en vier beleidsinstrumenten die van invloed kunnen zijn op het gedrag	50
4.11	Invloed van beleidsinstrumenten: percentage respondenten dat per gedraging de meeste invloed toeschrijft aan de onderscheiden beleidsinstrumenten	51
4.12	De invloed van de beleidsinstrumenten op het gedrag per hiërarchische laag	52
4.13	Houding ten aanzien van transparantie en bespreken van ethische kwesties	55
5.1	Procédé nazorggesprek	60
5.2	Fairnessdimensies in het nazorggesprek	62
5.3	Behandeling vragen over fairness repressief beleid bij vijf geobserveerde nazorgbijeenkomsten	64
5.4	Aantal en percentage korpsleden dat een integriteitsincident heeft meegemaakt, al dan niet gevolgd door een nazorg-bijeenkomst	68

5.5	Interactionele fairness: mening korpsleden over bejegening bij verhoor	70
5.6	Interactionele fairness: mening korpsleden over toegepaste druk bij verhoor	71
5.7	Procedurele fairness: mening korpsleden over zorgvuldigheid interne onderzoeken	72
5.8	Procedurele fairness: mening korpsleden over aanpak hoger kader bij interne onderzoeken	73
5.9	Distributieve fairness: mening korpsleden over terecht zijn van straf.	73
5.10	Distributieve fairness: mening korpsleden over rechtvaardigheid strafontslag.	74
5.11	Distributieve fairness: mening korpsleden over onbevooroordeeldheid bij opleggen van straffen	75
5.12	Behandeling van het onderwerp 'lessen trekken' bij vijf geobserveerde nazorggesprekken	83
6.1	Draagvlak en gepercipieerde consistentie integriteitsbeleid	88
6.2	Opvattingen over aanvaardbaarheid en omvang van 24 gedragingen (samenvatting)	92
6.3	Dagdeel integriteit en opvatting over natrekken en onwettige opsporingsmethoden	94
6.4	Typologie van integriteitsproblemen naar ernstbeleving van de medewerkers	95
6.5	Perceptie omvang ongewenste omgangsvormen uitgesplitst naar soort aanstelling.	97
6.6	Omvang vriendjespolitiek door leidinggevend in de perceptie van verschillende hiërarchische lagen	98
6.7	Omvang verspilling en misbruik in de perceptie van leidinggevend en niet-leidinggevend.	99

Voorwoord

Door Cor Gorissen

“Niets groots komt plotseling tot bestaan”. Met deze aan de Griekse filosoof Epictetus toegeschreven tekst mag u direct duidelijk zijn hoe tevreden de politieregio Amsterdam-Amstelland is met het tot stand komen van dit onderzoek.

De missie van ons korps is: “Waakzaam en dienstbaar” en onze kernwaarden zijn: “Beschaafd, professioneel en integer”. Het mooie van deze kernwaarden is dat zij op een hoog abstractieniveau van elkaar deel uitmaken. Zij vullen elkaar aan en hebben elkaar nodig om een transparant, betrouwbaar en intern veilig korps te zijn.

Op volhardende en gedegen wijze heeft Mieke Van Tankeren de werking en de effectiviteit van het preventieve integriteitsbeleid van ons korps willen onderzoeken. Dat is belangrijk. De inzet van de korpsleiding is zoveel als mogelijk normafwijkend gedrag tegen te houden. Het korps is dat aan de samenleving en aan haar medewerkers verplicht. Onkreukbaarheid in de functieervulling is geen juridische fictie, maar een essentie voor gezag.

Hoewel normafwijkend gedrag van alle tijden is en wijd verbreid is in de samenleving moet het door het korps als een zware verplichting worden opgevat de organisatie zo in te richten en de medewerkers zo toe te rusten dat er duidelijkheid is over de normen en dat er ook naar geleeft wordt. Preventie behoort daarbij een zich continue verbeterend proces te zijn. De resultaten van het onderzoek zijn buitengewoon hoopgevend. Het integriteitsvraagstuk leeft. Het wordt belangrijk gevonden. Dat stemt tot trots. Het onderzoek kent een buitengewoon hoge respons en de uitslagen zullen alleen daarom al zeer serieus genomen moeten worden.

Het korps heeft zich in dit onderzoek op een mooie wijze mentaal geopend. Mieke van Tankeren heeft dat op een professionele wijze mogelijk gemaakt, waardoor dit evaluatieve onderzoek aan intensiteit heeft gewonnen. Het is daarmee ook een zeer praktisch bruikbaar onderzoek geworden.

Als portefeuillehouder Integriteit heb ik een cadeau gekregen dat het mogelijk maakt de zorg voor elkaar nog meer te versterken. Ik dank allen, die aan dit cadeau hebben bijgedragen, hartelijk daarvoor.

1

Inleiding

1.1 Vraagstelling

Integriteit is voor de politie van levensbelang. Wie anderen aan regels en normen wil houden, zal daar zelf in voorop moeten lopen. Van dit besef is het regiokorps Amsterdam-Amstelland doordrongen. Het heeft geleid tot een relatief ver ontwikkeld integriteitsbeleid, gestoeld op inzichten in de problematiek, die onder meer verkregen zijn door de interne onderzoeken die naar integriteitsschendingen worden gedaan.

Het integriteitsbeleid van het Amsterdamse korps kan bogen op een ontwikkelingsgeschiedenis van meer dan twintig jaar en geldt vaak als voorbeeld voor andere overheidsorganisaties. Kritisch blijven op het functioneren van het eigen beleid is dan de kunst. Dat het Bureau Integriteit deze kritiek weet te organiseren, is op zich al een compliment waard. Voor een onafhankelijke kritische toets van haar beleid werd samenwerking gezocht met de Vrije Universiteit en in mei 2006 ging een intensief wetenschappelijk onderzoek van start naar de werking en effectiviteit van het preventieve integriteitsbeleid. De vraag vanuit het korps was daarbij:

“In welke mate en op welke wijze leidt het preventieve integriteitsbeleid tot de beoogde effecten en wat kan gedaan worden om de effectiviteit te verbeteren?” (Jaarplan 2006 Dienst Algemene Ondersteuning).

Deze vraag bestaat uit drie deelvragen:

In welke mate leidt het preventieve integriteitsbeleid tot de beoogde effecten?

Op welke wijze leidt het preventieve integriteitsbeleid tot de beoogde effecten?

Wat kan gedaan worden om de effectiviteit te verbeteren?

Het onderzoek diende toegespitst te worden op twee kernprogramma's van het preventieve integriteitsbeleid, te weten het voor het hele korps verplichte bijscholingsdagdeel 'Bewuste Keuze' en het 'nazorg'programma. Dit rapport vormt de neerslag van dit onderzoek.

1.2 Onderlinge samenhang van de programma's

De twee te onderzoeken programma's vormen onderdeel van het algehele integriteitsbeleid¹ van het korps, dat een preventieve en een repressieve kant kent. De samenhang binnen het preventieve integriteitsbeleid blijkt bijvoorbeeld uit eenzelfde beoogd gedragseffect bij beide kernprogramma's, namelijk verantwoordelijkheid nemen voor een integere organisatie door elkaar aan te spreken bij normafwijkend gedrag en bij waargenomen signalen van 'afglijden'.

- Maar de twee programma's kunnen ook zeker niet los gezien worden van het repressieve beleid, en wel om twee redenen:
Het programma Bewuste Keuze wordt uitgevoerd door specialisten (onderzoekers) van het Bureau Integriteit, die zich het grootste deel van hun tijd bezighouden met het doen van intern onderzoek naar collega's verdacht van integriteitsschendingen. De reputatie van het bureau en eventuele ervaringen van korpsleden met verhoor door het bureau spelen onvermijdelijk een rol in de wijze waarop deelnemers aan het programma staan tegenover het gebodene zelf en tegenover de specialisten die de dagdelen leiden. Tegelijk kunnen de kennis die de specialisten van Bureau Integriteit hebben van wat zich zoal aan schendingen voorgedaan heeft in het korps, en de ervaring die ze hebben met intern onderzoeken en de soms diepe inwerking daarvan op collega's, een meerwaarde geven aan de Bewuste-Keuzebijeenkomsten.
- De nazorgbijeenkomsten zijn bedoeld om de onrust en spanning weg te nemen die in teams ontstaan naar aanleiding van het repressieve beleid. Ze vloeien dus rechtstreeks voort uit het repressieve beleid en elke nazorgbijeenkomst is onlosmakelijk verbonden met de uitoefening van het repressieve beleid in een specifieke context (concrete misstap, intern onderzoek en straf).

1.3 Onderzoeksmethode

Het Bewuste Keuze-programma en het nazorgprogramma zijn onderzocht tegen de achtergrond van wat in de wetenschappelijke theorie bekend is over het voorkomen van normafwijkend gedrag. De beleidsinhoud van beide programma's is bestudeerd door documentenstudie. Voor het

1 De verschillende elementen van het gehele integriteitsbeleid van het korps zijn beschreven door Van der Vossen (2008), wier rapport gelijktijdig met dit rapport verschijnt.

vaststellen van de beleidspraktijk is informatie verzameld door observatie en door informele gesprekken met leidinggevenden en specialisten van Bureau Integriteit, en voor de nazorggesprekken ook door interviews met districts- en teamchefs.

Voor het bepalen van de effectiviteit en werking zijn vier meetinstrumenten ingezet:

- een schriftelijke enquête (voor Bewuste Keuze-programma);
- gestructureerde observatie (voor nazorgprogramma);
- semi-gestructureerde interviews (voor nazorgprogramma);
- een on-line korpsbrede enquête (voor beide programma's).

Bij alle vier de meetinstrumenten werd de respondenten anonimiteit gewaarborgd.

Om de programma's in een breder perspectief te plaatsen zijn met de korpsbrede on-line enquête ook indicatoren gemeten voor de effectiviteit van het integriteitsbeleid in zijn geheel. Daarnaast zijn opvattingen over de aanvaardbaarheid en omvang van een aantal specifieke schendingen in kaart gebracht.

1.4 Verdere opzet van het rapport

In hoofdstuk 2 wordt het theoretische kader geschetst, waarbij wordt ingegaan op de begrippen integriteit, integriteitsbeleid en effectiviteit van beleid, alsmede op de mechanismen en voorwaarden die een rol spelen bij het bewerkstelligen van een verandering van houding en gedrag. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode toegelicht. De resultaten met betrekking tot het programma Bewuste Keuze en het nazorgprogramma zijn te vinden in de hoofdstukken 4 en 5. In hoofdstuk 6 worden de uitkomsten weergegeven die betrekking hebben op integriteit en het integriteitsbeleid in breder perspectief. In hoofdstuk 7 ten slotte worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

2

Theoretisch kader

2.1 Politie en integriteit

2.1.1 Het belang van politionele integriteit

Integriteit verwijst naar het handelen overeenkomstig de geldende morele normen en waarden en daaruit voortvloeiende regels (Huberts, 2005). De prominente aandacht voor de integriteit van de politie is niet verwonderlijk (Lambooy, 2005; Huberts en Naeyé, 2005). De samenleving stelt hoge eisen aan de integriteit van politie en justitie omdat het gaat om sectoren die normen en regels moeten handhaven (en de term integriteit verwijst naar handelen overeenkomstig morele normen en regels). Wie anderen aan regels en normen wil houden, zal daar zelf in voorop moeten lopen. De politie onderscheidt zich van andere overheidsorganisaties door de grote risico's die zij loopt bij de gewone uitvoering van haar taken. Daarbij beschikt de politie over vergaande taken en bevoegdheden en dan mag verwacht worden dat zorgvuldig en terughoudend met die macht wordt omgegaan. Zo heeft in Nederland de politie het geweldsmonopolie. Niemand anders dan een executieve politiefunctionaris mag schieten, pepperspray gebruiken of iemand met een knuppel slaan. Maar voor toepassing van geweld gelden wel de principes van proportionaliteit en subsidiariteit² (Naeyé et al., 2006).

Ook komen politieambtenaren regelmatig in aanraking met vertrouwelijke informatie, terwijl dit in veel andere typen organisaties slechts voor een beperkt aantal medewerkers opgaat. Daarnaast leidt de omgang met de criminele wereld tot allerlei verleidingen en risico's waarmee een doorsnee ambtenaar niet in aanraking komt.

Deze achtergrond met meer risico, ruimere bevoegdheden en groter belang maakt het begrijpelijk dat er binnen de politie veel aandacht is voor integriteit en integriteitsbeleid.

2.1.1 Morele normen en regels

Welke morele normen en regels gelden voor politiefunctionarissen? Voor een deel zijn dit de normen en regels die landelijk zijn vastgelegd in wet- en regelgeving. Andere normen en regels zijn door het korps vastgesteld

2 Proportionaliteit houdt in dat het gebruikte geweld in verhouding moet staan tot het gepleegde strafbare feit. Subsidiariteit betekent dat geweld alleen gebruikt mag worden als er geen andere mogelijkheden zijn om het doel te bereiken.

en zijn te vinden in dienstvoorschriften, procedures en dergelijke. En dan zijn er nog de morele normen, waarden en (gedrags)regels die niet op schrift staan, maar mondeling worden overgedragen, of die - onuitgesproken - onderdeel zijn van de cultuur (van het korps en van het bredere maatschappelijk verband). Die laatste normen, waarden en (gedrags)regels worden overgedragen door onder meer voorbeeldgedrag van leidinggevenden, opvoeding en socialisatie.

2.1.3 Morele weerbaarheid

Om verleidingen tot het overtreden van normen en regels te kunnen weerstaan en morele risico's te kunnen inschatten is morele weerbaarheid nodig. Morele weerbaarheid begint met ethisch bewustzijn: heeft men in de gaten wanneer zich een ethische keuzesituatie voordoet en heeft men voldoende in huis om een ethische afweging te kunnen maken? Op de tweede plaats moet er de wil zijn om actief bij te dragen aan een integere organisatie: voelt men zich medeverantwoordelijk? Die verantwoordelijkheid kan blijken uit gedrag, zoals transparantie over het eigen gedrag (ook als dat gedrag geen schoonheidsprijs verdient), ethische kwesties met elkaar bespreken, elkaar aanspreken op niet-integer gedrag, melden van niet-integer gedrag en advies zoeken bij lastige ethische dilemma's. Dit gedrag is in de praktijk niet altijd even gemakkelijk. Loyaliteiten, gezagsverhoudingen en de heel menselijke behoefte om aardig gevonden te worden, kunnen mensen ervan weerhouden directe collega's of leidinggevenden (of voor leidinggevenden: hun medewerkers) aan te spreken op niet-integer gedrag of zulk gedrag te melden bij leiding of Bureau Integriteit. Daarbij, op een goede, constructieve manier anderen aanspreken op hun gedrag vergt moed, oefening en reflectie.

Morele weerbaarheid heeft kortom drie aspecten: een bewustzijnsaspect, een motivatieaspect en een vaardigheidsaspect. Zijn al die aspecten aanwezig, dan is er sprake van morele competentie.

2.1.4 Integriteitsschendingen

Soms gaat het mis. Wanneer een politiemedewerker de geldende morele normen en regels overtreedt, is sprake van een integriteitsschending ('naggen', normafwijkend gedrag). Daarbij gaat het om verschillende typen en een grote verscheidenheid aan gedragingen, met allerlei dimensies (Huberts en Naeyé, 2005). Ze kunnen bijvoorbeeld in zwaarte uiteenlopen van lichte overtreding tot ernstig feit, onder strafrecht dan wel tuchtrecht vallen en in of buiten functie begaan zijn. Talrijke indelingen en subindelingen zijn mogelijk. De politie maakt voor de landelijke registratie van

integriteitsschendingen gebruik van een indeling in de volgende zeven categorieën: vermogen, geweld, zeden, bevoegdheden, misbruik positie, alcohol en drugs, en rechtspositioneel. In de wetenschappelijke literatuur is een indeling in de volgende acht algemene categorieën integriteitsschendingen gebruikelijk: corruptie, fraude of diefstal, belangenverstrengeling, misbruik van bevoegdheden, misbruik van (de toegang tot) informatie, onheuse bejegening (omgangsvormen), wanprestatie en verspilling, en wangedrag in de vrije tijd (Huberts, Pijl en Steen, 1999).

Voor de politiefunctionaris die te maken heeft met een intern onderzoek, is het onderscheid tussen schendingen die vallen onder strafrecht en schendingen die vallen onder tuchtrecht, van wezenlijk belang vanwege de daaruit voortvloeiende verschillende onderzoeksprocedures, terminologie, rechten en plichten voor de medewerkers en sanctioneringsbevoegdheden³. Daarbij stuit men al snel op het lastige spanningsveld tussen enerzijds zwijgrecht (in geval van schendingen die onder het strafrecht vallen), anderzijds de van politiemensen gewenste transparantie. Dit spanningsveld leidt gemakkelijk tot frustratie en onbegrip, te meer daar tijdens eenzelfde intern onderzoek deze verschillende dimensies in elkaar kunnen overgaan. Voor onderzoek naar de effectiviteit van beleidsinstrumenten is een onderscheid in groepen schendingen die in de gevoelsperceptie van politiemensen bij elkaar horen, relevant. De achterliggende notie hierbij is dat een instrument dat ‘werkt’ voor de ene gedraging, nog niet hoeft te ‘werken’ voor een andere gedraging die naar het gevoel van medewerkers van een geheel andere orde is. Daarentegen is het aannemelijk dat eenzelfde aanpak effectief is voor integriteitsschendingen die voor medewerkers van vergelijkbare aard zijn. Voor dit onderzoek is daarom de clusterindeling van Lasthuizen (2008, *forthcoming*) van belang. Zij onderscheidt clusters van schendingen die in de perceptie van politiemedewerkers bij elkaar horen. Zo is bijvoorbeeld seksuele intimidatie in de perceptie van politiemensen van een geheel andere orde dan ongewenste omgangsvormen als pesten en racistische grappen maken. En zo is huiselijk geweld van een geheel andere orde dan overmatig alcoholgebruik in de vrije tijd, ofschoon beide vallen in de brede algemene categorie ‘wangedrag in de vrije tijd’.

Het voert te ver om hier alle clusters die Lasthuizen onderscheidt te behandelen. In dit rapport worden de volgende clusters gehanteerd: patronage,

3 De verschillen tussen strafrecht en tuchtrecht, de bijbehorende regelgeving, onderzoeksprocedures, terminologie en rechten en plichten voor de medewerkers staan helder en beknopt beschreven in Van Kesteren en Bresijn (2007). Het politietuchtrecht, de soort integriteitsschendingen die eronder vallen, de eventuele samenloop met een strafbaar feit en de sanctionering worden uitgebreid behandeld in Van der Steeg, 2004.

nepotisme en cryonisme, fraude, misbruik van bevoegdheden, manipulatie en misbruik van informatie, seksuele intimidatie, fysiek geweld en overige vormen van intimidatie, ongewenste omgangsvormen, verspilling en misbruik, privé-wangedrag en huiselijk geweld.

2.2 Integriteitsbeleid

2.2.1 Beleid en beleidsdoelen

Beleid houdt in de voornemens, keuzes en acties van een bestuurlijke instantie om doelen te bereiken of problemen op te lossen (Bovens et al., 2001: 82). Bij het *integriteitsbeleid* van een politiekorps gaat het dus om de voornemens, keuzes en acties om de integriteit van het korps en zijn medewerkers te beschermen (en daarmee ook integriteitsschendingen te voorkomen).

De *doelen* van integriteitsbeleid kunnen doorgaans onderscheiden worden in een centraal doel (vaak algemeen geformuleerd) en meerdere, concretere subdoelen. Het centrale doel kan positief gesteld zijn, bijvoorbeeld: bevorderen van de morele competentie van individuen en een cultuur van verantwoordelijkheid (Lambooy, 2005), of: weerbaar maken van de organisatie en de ambtenaren en bevorderen van de morele weerbaarheid van het individu in zijn relatie tot collega's (Straathof, 2005). Maar het centrale doel kan ook negatief zijn gesteld, als iets dat voorkomen moet worden, en bij integriteitsbeleid is dat vaak het geval: tegengaan van integriteitsschendingen.

2.2.2 Beleidstrategieën en hun filosofie

Een positieve dan wel negatieve verwoording van het centrale doel duidt op een verschil in strategie. Vaak worden twee hoofdstrategieën van integriteitsbeleid onderscheiden: een stimuleringsstrategie (*values orientation*) en een nalevingsstrategie (*compliance orientation*) (Van Luijk & Schilder 1997: 137-143; Hummels & Wirtz 1999; Paine 1994; Treviño, Weaver et al. 1999; Treviño & Weaver 2003; Weaver et al. 1999). Deze strategieën verschillen in hun achterliggende filosofie en mensbeeld.

Bij de stimuleringsstrategie gaat men uit van een positief mensbeeld: de mens wil het goede. Het vertrekpunt van het denken is het intrinsieke 'moreel kompas'⁴ van de medewerkers, het instinctieve moreel onderscheidingsvermogen dat men bij mensen aanwezig acht. De strategie

4 De term 'moreel kompas' is gemunt door de gerenommeerde Amsterdamse politiepsycholoog Frans Denkers (Van Beers 2001).

wil het gebruiken van dit eigen kompas stimuleren. De strategie richt zich op de morele weerbaarheid van de medewerkers en op een cultuur die deze weerbaarheid faciliteert. Men beoogt dat mensen zelf de juiste morele gedragsbeslissingen (kunnen) nemen (*empowerment*).

De nalevingsstrategie is gedacht vanuit het foute gedrag dat voorkomen moet worden, de integriteitsschendingen. Men gaat uit van een negatief mensbeeld: de mens is geneigd tot het kwade of wordt daar gemakkelijk toe verleid. Men beoogt het juiste gedrag af te dwingen (*compliance*). De strategie richt zich op het afpalen van gedrag, op geboden en verboden, en op het handhaven van deze ge- en verboden door overtredingen op te sporen en te bestraffen (repressie).

In de literatuur is uitvoerig gediscussieerd over de voor- en nadelen van beide strategieën (Paine 1994; Treviño, Weaver et al. 1999; Treviño & Weaver 2003: 191-230). Beide blijken te leiden tot minder integriteitsschendingen en tot groter bewustzijn van ethische kwesties, meer bereidheid advies te zoeken bij dilemma's en betere ethische besluitvorming. Maar het mechanisme waarlangs dit tot stand komt verschilt. De stimuleringsstrategie zorgt voor grotere betrokkenheid van de medewerkers bij integriteit (intrinsieke motivatie), terwijl de nalevingsstrategie vooral angst voor straf genereert (extrinsieke motivatie).

In de praktijk zijn vaak elementen van beide strategieën aanwezig. Bij een goed integriteitsbeleid gaat het erom de juiste balans te vinden (Karssing en Hoekstra, 2004; Treviño en Weaver, 2003). Slaat het beleid door naar de stimuleringsstrategie, dan is er sprake van een beleid zonder tanden; ligt de nadruk eenzijdig op repressie en naleving, dan werkt het demotiverend en is de verantwoordelijkheid die men toont, niet meer dan een vernisje.

2.2.3 Beleidsinstrumenten

Om beleid ten uitvoer te brengen zijn instrumenten nodig. In de politiepraktijk onderscheidt men instrumenten voor repressie (reactief) en voor preventie (proactief). Repressie behelst het doen van intern onderzoek bij vermoedens en meldingen van schendingen en het bestraffen van geconstateerde schendingen. Preventie is alles wat naast repressie tot doel heeft integriteitsschendingen te voorkomen en moreel verantwoordelijk gedrag te stimuleren, zoals voorlichtingsbijeenkomsten, dilemmatrainingen, regels en procedures, integriteit als criterium bij werving en selectie, functieroulatie, training van leidinggevendenden enzovoort.

In de wetenschappelijke literatuur over politieke integriteit worden de beleidsinstrumenten ingedeeld in vijf typen: preventie (waaronder werving en selectie en voorlichtingsactiviteiten), normen en regels (dienstvoor-

schriften, gedragscode), management (voorbeeldrol, kwaliteit van leidinggeven), handhaving (controle, opsporing⁵, straffen) en externe verantwoording (transparantie, responsiviteit) (Lamboo 2005: 78-90).

In dit onderzoek is de aandacht in het bijzonder gericht op twee specifieke instrumenten die het Bureau Integriteit inzet in het kader van de preventie. Het programma Bewuste Keuze kan getypeerd worden als een voorlichtingsinstrument. Het is een vorm van persuasieve communicatie, dat wil zeggen het betreft activiteiten waarbij men de bedoeling heeft een verandering teweeg te brengen in opvattingen (belief), attitude (houding)⁶ en/of gedrag van een andere persoon of groep (ontvanger) door het overbrengen van een boodschap in een context waarin de te overtuigen persoon een zekere keuzevrijheid heeft (Perloff, 1993:14). In paragraaf 2.5 wordt uiteengezet wat in het algemeen bekend is over de werking en effectiviteit van voorlichtingsinstrumenten.

‘Nazorggesprekken’ in het Amsterdamse korps zijn nabesprekingen in teams waar collega’s in onderzoek zijn geweest. In de literatuur is weinig bekend over dit instrument. Het komt niet als zodanig voor in de gebruikelijke lijstjes van beleidsinstrumenten.

2.3 Beleidsuitvoering

Is er beleid vastgesteld, dan moet het nog geïmplementeerd worden. De praktische uitvoering van het beleid, de toepassing van de instrumenten, kan in handen liggen van verschillende onderdelen van de organisatie (functies, diensten, bureaus). Omdat de politie bij de ontwikkeling van haar integriteitsbeleid gestart is met het sanctioneren van integriteitsschendingen, is in de politieorganisatie veelal een centrale rol weggelegd voor functionarissen of diensten die belast zijn met het doen van interne onderzoeken (de Bureaus Interne Onderzoeken). Soms zijn ook andere functionarissen of diensten belast met een deel van de beleidsuitvoering. De combinatie van taken van al deze beleidsuitvoerders, hun werkwijze en hun positie binnen de organisatie zullen mede van invloed zijn op de ef-

5 Lamboo (2005) onderscheidt twee vormen van intern onderzoek: reactief en proactief. Reactief intern onderzoek vindt plaats naar aanleiding van klachten en meldingen; bij proactief intern onderzoek wordt gespeurd naar integriteitsschendingen zonder dat er een melding of klacht is.

6 Met attitude, vaak vertaald als ‘houding’, wordt bedoeld een aangeleerde, duurzame en affectieve evaluatie van iets of iemand (een persoon, een entiteit, een gedrag, een idee) dat directe invloed uitoefent op iemands sociale gedrag (Perloff 1993: 27).

fectiviteit van het beleid (Gopinath en Becker, 2000; Weaver et al., 1999). In het Amsterdamse korps is de uitvoering van het preventieve beleid grotendeels in handen gelegd van het Bureau Integriteit. Op specifieke deelgebieden, zoals discriminatie en informatiebeveiliging, wordt het beleid uitgevoerd door andere instituties.

2.4 Beleidseffectiviteit

(Beleids)effectiviteit is de mate waarin een beleid of een beleidsinstrument bijdraagt tot het bereiken van een bepaald doel (Hoogerwerf en Herweijer, 2003). In het ideaalplaatje van onderzoek naar de effectiviteit van beleid of van beleidsinstrumenten gaat het om het beantwoorden van de volgende deelvragen:

- Wat zijn de doelen?
- Zijn de doelen gehaald?
- Zo ja, zijn de doelen gehaald dankzij het beleid? (Was het de effectiviteit?)
- Hoe kunnen we die effectiviteit verklaren?
- Wat zijn de niet-beoogde effecten (neveneffecten) van het beleid?
- In hoeverre wordt het beleid door de betrokkenen als juist beschouwd en gesteund? (Hoe staat het met de legitimiteit van het beleid?)

In de werkelijkheid is het vaststellen van effectiviteit van beleid meestal niet eenvoudig. Soms zijn de doelen niet helder gesteld of niet meetbaar. Een nulmeting kan ontbreken, waardoor we niet weten hoe de situatie was voordat het beleid werd toegepast en dus ook niet kunnen zien welke veranderingen door het beleid teweeg zijn gebracht. In de praktijk kunnen er, bewust of onbewust, expliciet of impliciet, andere doelen gehanteerd worden dan de officieel beoogde doelen en door ervaringen met het beleid in de praktijk kan doelverschuiving ontstaan (zie bijvoorbeeld Hooge en Leenhouts, 2007: 35-36).

Doelverschuiving op zich hoeft niet erg te zijn. Want stel je voor, een instrument ingezet voor een bepaald doel, blijkt in de praktijk een heel positief effect te hebben maar wel een ander effect dan was beoogd. Van belang is wel of en in hoeverre de praktijk nog bijdraagt aan het centrale doel van het integriteitsbeleid. In ieder geval heeft de feitelijke uitvoering van het beleid meer invloed op de effectiviteit van het beleid dan het beleid op papier. Daarom kan het belangrijk zijn om niet alleen uit te gaan van de officiële doelen, maar ook te kijken naar de doelen die in de prak-

tijk beoogd worden. Een te formalistische benadering kan voorbijgaan aan de ware werking van het beleid.

De meetbaarheid van doelen is een ander probleem. Beleidsdoelen zijn vaak lastig in cijfertjes uit te drukken zonder de intentie van het beleid geweld aan te doen. (Denk bijvoorbeeld aan het fenomeen van 'onoprechte handhaving' als gevolg van prestatiecontracten, Van Stokkum en Gunther Moor, 2004.) Wanneer bepaald gedrag of juist voorkomen ervan wordt beoogd, kan een oplossing liggen in het meten van de houding ten aanzien van dat gedrag. Voor uitwerking hiervan zie § 2.5.

Een andere oplossing ligt in het meten van voorwaarden voor de effectiviteit van beleid. Zo onderzocht Lamboo (2005) onder meer de kwaliteit van de beleidsinhoud (beleid op papier) en de bekendheid van de medewerkers met het beleid. In dit onderzoek wordt vooral aandacht besteed aan wat een kritische succesfactor lijkt te zijn voor succesvol integriteitsbeleid, de perceptie van de consistentie en fairness van het repressieve beleid. Dit wordt toegelicht in § 2.6.

Een derde oplossing ten slotte kan worden gevonden door te kijken naar indicatoren van effectief beleid. Voor politieel integriteitsbeleid kan de reputatie van het Bureau Integriteit (BIO) binnen de organisatie als een indicator dienen, omdat dit bureau geïdentificeerd wordt met het integriteitsbeleid. Een goede reputatie geeft blijk van waardering voor de inspanningen van het bureau de integriteit van het korps hoog te houden. Tegelijkertijd is het een bijzondere indicator omdat de reputatie van Bureau Integriteit weer invloed kan hebben op de effectiviteit van de voorlichting. In § 2.7 wordt nader ingegaan op wat bekend is over reputatie en overtuigingskracht.

2.5 Werking en effectiviteit van voorlichting

Voorlichtingsprogramma's berusten van oudsher op een veronderstelde causale keten naar gedragsverandering, te weten bewustwording → attitude ten aanzien van gedrag → intentie tot gedrag → gedrag (Fishbein en Ajzen, 1975; Ajzen en Fishbein, 1980). Voorlichtings- en trainingsactiviteiten richten zich doorgaans op de eerste en tweede stap in de keten. Uiteindelijk gaat het er doorgaans wel om een verandering van attitude en gedrag te bewerkstelligen, althans voor zover die anders zijn dan gewenst. Bij bewustwording gaat het binnen politieel integriteitsbeleid onder meer om bewustwording van het belang van en ieders verantwoordelijkheid voor (politieele) integriteit en van de geldende normen en regels.

De effectiviteit van voorlichting en training kan nu worden gedefinieerd als de mate waarin attitudeverandering tot stand komt in de gewenste richting. Er zijn drie factoren waarvan bekend is dat ze de effectiviteit in sterke mate beïnvloeden (o.a. Perloff, 1993):

- de betrokkenheid van de deelnemer bij het onderwerp: belangstelling, persoonlijke relevantie
- de gemoedstoestand van de deelnemer ten tijde van de voorlichting/training
- de reputatie (geloofwaardigheid, deskundigheid, betrouwbaarheid) van de voorlichter/trainer

Wanneer de betrokkenheid van de deelnemer groot is, is de kans groter dat hij de geboden informatie opneemt en verwerkt.

Een positieve attitude hoeft overigens nog niet te betekenen dat dit gedrag daadwerkelijk tot stand komt. Op de eerste plaats moet men onderscheid maken tussen brede attitudes en specifieke attitudes. Brede attitudes hebben betrekking op brede algemene gedragscategorieën, specifieke attitudes op specifiek gedrag: enkelvoudige handelingen in een concrete context. Alleen een positieve attitude ten aanzien van specifiek gedrag is een betrouwbare voorspeller van dit gedrag (Ajzen en Fishbein, 1977). Uitgaande van een positieve attitude ten aanzien van specifiek gedrag is er nog een belangrijke voorwaarde waaraan voldaan moet worden wil het gedrag tot stand komen: men moet het idee hebben dat men ook in staat is tot dit gedrag (Ajzen en Madden, 1986).

2.6 Consistentie en fairness repressief beleid

Consistentie houdt in consequent reageren op meldingen (dus niet enkel wanneer dat goed uitkomt), onderzoeken zonder aanzien des persoons (leidinggevend en evengoed als uitvoerend medewerkers) en integriteitschendingen *altijd* aanpakken. Bestrafen van onethisch gedrag en adequaat reageren op klachten of meldingen van niet-integer gedrag worden beschouwd als *essentieel* voor een succesvol integriteitsbeleid (Arvey en Ivancevich, 1980; Ball et al., 1994; Treviño en Weaver, 2003: 267-292). Het toont de consistentie van het integriteitsbeleid als geheel en de betrokkenheid van de top bij integriteit.

Om een positief effect (integer gedrag) te bewerkstelligen gaat het er tevens om dat de straffen en het intern onderzoek dat eraan voorafgaat, voldoet aan de voorwaarden van *fairness* (Arvey en Ivancevich, 1980; At-

water et al., 2001; Ball et al., 1994; Ball en Sims, 1991; Van der Laan, 2004; Treviño, 1992; Trevino en Ball, 1992). Fairness⁷ wordt onderscheiden in distributieve, procedurele en interactieve fairness (Van der Laan, 2004).

- *Distributieve fairness* heeft betrekking op de straf. Het bestaat uit twee onderdelen: *juistheid* en *rechtvaardigheid*.
Juistheid betreft het terecht zijn van straf. Cruciale vraag hierbij is: begrijpt men de straf? Ziet men in dat het gedrag een overtreding van de norm inhoudt én onderschrijft men de norm?
Rechtvaardigheid gaat om de vragen: Is de straf in overeenstemming met de ernst van misstap of wangedrag? En: wordt in gelijke gevallen gelijk gestraft, zonder aanzien des persoons.
- *Procedurele fairness* heeft betrekking op het intern onderzoek naar een vermeende schending. Het betreft de zorgvuldigheid waarmee het onderzoek plaatsvindt, de deskundigheid van de onderzoekers en hun onbevooroordeeldheid.
- Bij *interactionele fairness* ten slotte gaat om de bejegening, het met respect behandelen van de mensen.

Als onrechtvaardig ervaren straffen en maatregelen doen afbreuk aan het draagvlak voor het integriteitsbeleid en leiden tot minder bereidheid waargenomen schendingen te melden (De Graaf, 2007; Treviño en Weaver, 2003).

Het is waarschijnlijk dat de gepercipieerde fairness van het repressieve beleid beïnvloed wordt door elementen van de stimuleringsstrategie, zoals voorlichtingsbijeenkomsten. *'The values orientation may frame the way employees understand the purpose of disciplinary activities'* (Treviño en Weaver 2003: 212). Nazorgbijeenkomsten spelen hierin mogelijk een rol.

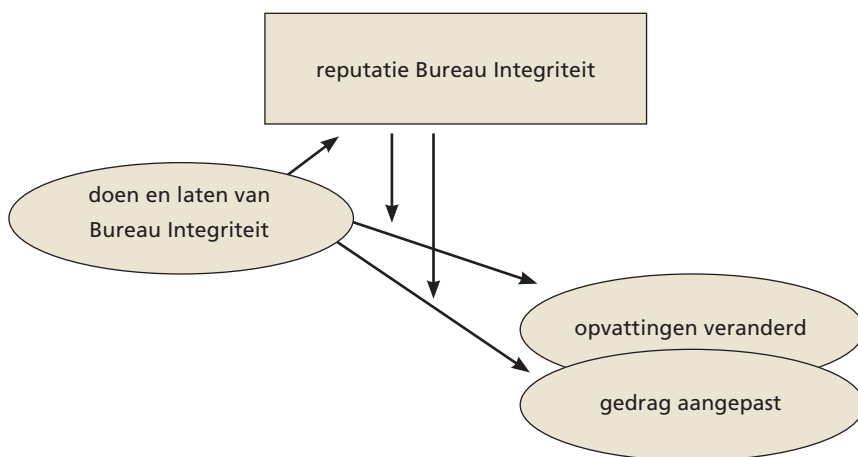
2.7 Reputatie Bureau Integriteit

De reputatie van het Bureau Integriteit (BIO) binnen de organisatie kan gezien worden als een indicator voor de effectiviteit van het integriteitsbeleid, omdat dit Bureau als belangrijkste en meest zichtbare uitvoerder

7 Fairness wordt doorgaans vertaald als 'rechtvaardigheid', maar deze Nederlandse term, die gelieerd is aan recht en wet, mist de gevoelsconnotatie van 'fair', die bijvoorbeeld tot uitdrukking komt in een uitspraak als 'Dat is niet eerlijk' of 'Dat vind ik niet fair'. In dit rapport wordt daarom de voorkeur gegeven aan de term fairness.

van dat beleid, geïdentificeerd wordt met het beleid. Een goede reputatie geeft blijk van waardering voor de inspanningen van het Bureau de integriteit van het korps hoog te houden. Tegelijkertijd heeft, zoals we in § 2.5 zagen, die reputatie invloed op de overtuigingskracht van de specialisten van het Bureau, hetgeen mede bepalend is voor de effectiviteit van voorlichtingsbijeenkomsten, instaprogramma's, adviezen en risicoanalyses. Figuur 2 verduidelijkt dit.

Figuur 1. Relatie reputatie Bureau Integriteit en effecten van beleid



Interessant is dan ook om na te gaan waarmee het vertrouwen in het Bureau Integriteit samenhangt.

Al in de Oudheid besteedden filosofen van naam, waaronder Aristoteles, Cicero en Quintilianus, aandacht aan reputatie en overtuigingskracht. Ethos, pathos en logos, daar ging het volgens hen om.⁸ In de twintigste eeuw is binnen de sociaal-wetenschappelijke discipline veel onderzoek gedaan naar reputatie en overtuigingskracht (onder meer door Berlo et al., 1969, en Hovland et al., 1953). Uit die onderzoeken komen twee centrale elementen naar voren die de basis vormen van reputatie en overtuigingskracht: vertrouwenwekkendheid (*trustworthiness*) en betrouwbaarheid (*reliability*). Vertrouwenwekkende personen en instanties bezien meerdere kanten van het verhaal, zijn nauwkeurig en eerlijk. Vertrouwenwekkendheid is een combinatie van geloofwaardigheid en deskundigheid (*exper-*

⁸ 'Ethos' heeft te maken met iemands deskundigheid, goede karakter en praktische wijsheid. 'Pathos' verwijst naar inspelen op emoties, en 'logos' naar het gebruik van argumenten.

tise). Betrouwbaarheid houdt in dat men gegeven informatie niet nog eens bij anderen hoeft te checken.

Voor personen en instanties die functioneren binnen een organisatie is ook de positie binnen de organisatie van belang voor het vertrouwen dat men in ze heeft. Het gaat daarbij niet zozeer om de formele positie, belangrijker is de zichtbare (of gepercipieerde) steun die de persoon of instantie geniet vanuit de top van de organisatie. De steun die Bureau Integriteit krijgt vanuit de Korpsleiding mag duidelijk worden geacht: korpschef Welten en andere leden van de Korpsleiding spreken hun waardering voor het bureau en de bureauchef geregeld publiekelijk uit.

Bureau Integriteit is echter geen 'gewone' instantie. Het houdt zich bezig met het opsporen en onderzoeken van integriteitsschendingen door collega's. Zo'n bureau bevindt zich per definitie in een kwetsbare positie. Integriteit ligt gevoelig, het gaat om de kern van het professionele bestaan. Wordt iemand onderwerp van een integriteitsonderzoek, dan heeft dat grote gevolgen voor de betrokkene als ook voor het team waarvan hij of zij deel uitmaakt. Dat leidt nogal eens tot de neiging van de onderzochte om zich hard te verzetten, de integriteit is per slot van rekening in het geding, en om steun te zoeken in de eigen werkomgeving. Zo ontstaat bijna als vanzelf een wij tegen zij scenario. De onderzochte samen met de collega's tegenover de onderzoekende instantie, die daardoor gemakkelijk gezien kan worden als de vijand van de werkvloer. Mulcahy (1999: 99) spreekt in dit verband over een stigma waarmee interne onderzoekers moeten leren leven. In hoeverre in het korps Amsterdam-Amstelland het Bureau Integriteit als de vijand gezien wordt, is de vraag. Aannemelijk is in ieder geval dat de reputatie van Bureau Integriteit in sterke mate bepaald wordt door de perceptie die men heeft van de procedurele en interactionele fairness van het repressieve beleid.

Samenvattend kan verwacht worden dat de reputatie van Bureau Integriteit opgebouwd is uit de volgende elementen: geloofwaardigheid, deskundigheid, betrouwbaarheid, positie (steun vanuit top), procedurele fairness en interactionele fairness.

2.8 Samenvatting en conceptueel model

Binnen integriteitsbeleid kunnen twee strategieën onderscheiden worden: een stimuleringsstrategie (doel is positief gesteld: vergroten morele weerbaarheid) en een nalevingsstrategie (doel is negatief gesteld: tegengaan integriteitsschendingen). Om de doelen van het integriteitsbeleid te be-

reiken kunnen verschillende instrumenten worden ingezet. Voorlichtingsinstrumenten horen in het algemeen thuis bij een stimuleringsstrategie, handhavinginstrumenten bij een nalevingsstrategie. In dit onderzoek is de aandacht gericht op twee specifieke beleidinstrumenten van Het preventieve integriteitsbeleid van Politie Amsterdam-Amstelland: het programma Bewuste Keuze en het nazorgprogramma.

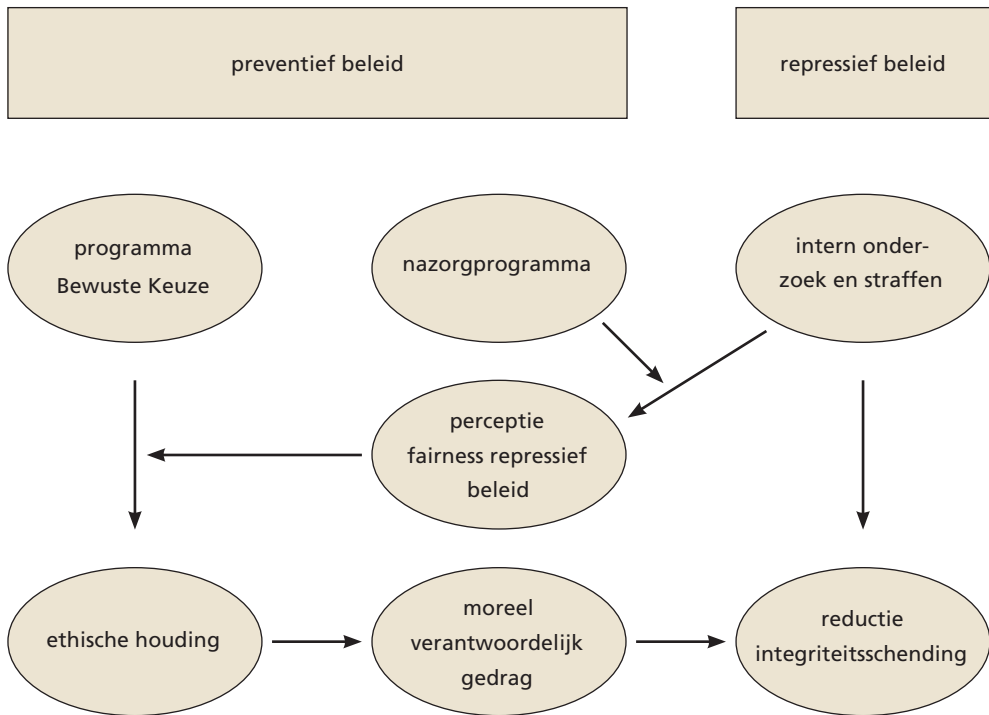
Het Bewuste Keuze-programma, een voorlichtingsinstrument, is een vorm van persuasieve communicatie, waarbij getracht wordt invloed uit te oefenen op een of meer van de elementen van de causale keten naar gedragsverandering: bewustwording, houding, intentie tot gedrag, gedrag. Specifiek gaat het in het Bewuste Keuze-programma om beïnvloeding van de ethische houding en van moreel verantwoordelijk gedrag.

Het nazorgprogramma bevindt zich op het snijvlak van stimuleringsstrategie en nalevingsstrategie: het zijn nabesprekingen in teams waar collega's in onderzoek zijn geweest voor vermeende integriteitsschendingen. Nazorgbijeenkomsten hebben mogelijk invloed op de perceptie van de fairness van het repressieve beleid. De perceptie van fairness van het repressieve beleid is een kritische succesfactor voor de effectiviteit van het integriteitsbeleid als geheel.

De specialisten van Bureau Integriteit doen intern onderzoek naar integriteitsschendingen én geven voorlichting. De reputatie van Bureau Integriteit heeft daardoor invloed op de effectiviteit van het Bewuste Keuze-programma. Deze reputatie berust mede op de perceptie van fairness van het intern onderzoek. Door de identificatie binnen het korps van het Bureau Integriteit met het integriteitsbeleid kan de reputatie van het bureau tegelijk gezien worden als een indicator voor de effectiviteit van het integriteitsbeleid als geheel.

Dit leidt tot een conceptueel model voor dit onderzoek, dat weergegeven is in figuur 2.

Figuur 2. Conceptueel model



3

Onderzoeksmethode

3.1 Algemeen

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: In welke mate en op welke wijze leidt het preventieve integriteitsbeleid tot de beoogde effecten en wat kan gedaan worden om de effectiviteit te verbeteren?

Deze vraag bevat drie deelvragen:

1. *In welke mate* leidt het preventieve integriteitsbeleid tot de beoogde effecten?
2. *Op welke wijze* leidt het preventieve integriteitsbeleid tot de beoogde effecten?
3. Wat kan gedaan worden om de effectiviteit te verbeteren?

Het onderzoek diende daarbij toegespitst te worden op twee kernprogramma's van het preventieve integriteitsbeleid, het programma Bewuste Keuze en het nazorgprogramma.

De officieel beoogde effecten van beide programma's (doelen op papier) zijn achterhaald door middel van documentenstudie. De in de praktijk beoogde effecten zijn achterhaald door middel van interviews en gesprekken met de chef Bureau Integriteit, specialisten van Bureau Integriteit en (ten aanzien van het nazorgprogramma ook) districts- en teamchefs.

Hoe de programma's in de praktijk uitgevoerd worden is bestudeerd door observatie van drie Bewuste Keuze-bijeenkomsten en vijf nazorgbijeenkomsten. Ook is een dagdeel integriteit voor nieuwkomers bestudeerd door middel van participerende observatie. Dit dagdeel integriteit is qua doelen en uitvoeringswijze vergelijkbaar met de Bewuste Keuze-dagdelen.

Voor het bepalen van de effectiviteit zijn vier meetinstrumenten ingezet:

- een **nameting door middel van een (papieren) schriftelijke vragenlijst direct na afloop van de Bewuste Keuze-bijeenkomsten in de maanden september tot en met december 2006;**
- **gestructureerde observatie van vijf nazorggesprekken van uiteenlopende aard, inclusief het bijbehorende voorgesprek door Bureau Integriteit en lijnmanagement;**
- **semi-gestructureerde interviews met deelnemers aan twee van de geobserveerde nazorggesprekken (drie hoofdagenten, een projectleider);**
- **een on-line korpsbrede enquête, die plaats had in mei 2007.**

Bij alle vier de meetinstrumenten werd anonimiteit van de respondenten gewaarborgd.

Om de programma's in breder perspectief te plaatsen is de korpsbrede enquête ook gebruikt voor de meting van indicatoren voor de effectiviteit van het integriteitsbeleid, te weten draagvlak en gepercipieerde consistentie van het integriteitsbeleid en de reputatie van Bureau Integriteit. Ten slotte is het korpsbrede enquête benut voor het meten van de houding van de korpsleden tegenover 24 vormen van niet-integer gedrag en de mate waarin deze gedragingen volgens hen voorkomen. Dit is niet eerder gebeurd in het korps en fungeert daarmee ook als nulmeting voor toekomstig effectiviteitsonderzoek.

3.2 Programma Bewuste Keuze

Bij het onderzoeken van de effectiviteit van de Bewuste Keuzebijeenkomsten deden zich twee problemen voor. In theorie zouden er drie metingen gedaan moeten worden bij dezelfde respondenten: vooraf (nulmeting), achteraf en (ter meting van de duurzaamheid van het effect) enkele weken later. Een meting vooraf en een meting enkele weken na afloop bleken om praktische redenen niet haalbaar; alleen een meting meteen na de bijeenkomst zou voldoende respons opleveren en in anonimiteit kunnen gebeuren. Er is daarom gekozen voor alleen een schriftelijke enquête achteraf onder de deelnemers aan het programma in de maanden september tot en met december 2006.

Het tweede probleem was dat het programma in de praktijk veel meer doelen bleek te hebben dan oorspronkelijk beoogd en dat de wijze waarop het programma werd uitgevoerd uiteenliep, onder meer wat betreft de impliciete doelen die (mede) beoogd werden.

Deze problemen zijn ondervangen door in de nameting op de eerste plaats te vragen naar de mate waarin men de bijeenkomst de moeite waard heeft gevonden (5-punts Likert-schaal). Vindt men de bijeenkomst de moeite waard, dan is - los van de specifieke uitvoering - de kans groter dat men de geboden informatie daadwerkelijk heeft opgenomen en vermoedelijk verder zal verwerken, kortom dat de bijeenkomst een (positief) effect gehad heeft. De nametingsvragenlijst bevatte daarnaast een open vraag naar de drie onderwerpen die de respondent het belangrijkste had gevonden. Verder bevatte de vragenlijst twaalf items (5-punts Likert-schalen) die betrekking hadden op de expliciet en impliciet beoogde doelen. Met behulp

van regressieanalyse kon daarmee worden vastgesteld welke aspecten een waardering van de bijeenkomst konden verklaren. Met het oog op de toekomst en ter nuancering van de mate van waardering van de bijeenkomst werd gevraagd naar het gewenste tijdsinterval voor voorlichtingsbijeenkomsten als deze. De gehele vragenlijst is te vinden in bijlage I.

Respons en representativiteit schriftelijke enquête (nameting)

De vragenlijst voor deelnemers aan de Bewuste Keuze-bijeenkomst is (geheel of grotendeels) ingevuld door 462 mensen: 88 procent van de 527 deelnemers aan het programma in de laatste vier maanden van 2006. Onvermijdelijk was dat de respons op de nametingsenquête geen representatieve afspiegeling kon zijn van het korps. De bijeenkomsten in die laatste vier maanden van 2006 werden voornamelijk gehouden in district Zuid (D4) en bij de diensten Algemene Ondersteuning (DAO) en Regionale Recherche (DRR). Gunstig is wel dat dit zeer verschillende onderdelen van het korps zijn. Medewerkers van D4, DAO en DRR vormen ongeveer 63 procent van steekproef en respons⁹. Dit heeft onder meer een lichte oververtegenwoordiging van AT-ers tot gevolg gehad en - daarmee samenhangend - van vrouwen. Naast bovengenoemde respondenten waren er respondenten afkomstig van de districten Binnenstad (D1), Noord (D2) en West (D5) en de diensten Executieve Ondersteuning (DEO) en Materiële Ondersteuning (DMO).

Korpsbrede enquête

In aanvulling op de nametingsvragenlijst zijn er ook vragen naar in het Bewuste Keuzeprogramma beoogde doelen opgenomen in een korpsbrede enquête, die uitgebreider wordt toegelicht in § 3.4. In deze korpsbrede enquête werd ook gevraagd naar de dagdelen integriteit (waaronder Bewuste Keuze) waaraan de respondent had deelgenomen. De effectiviteit van deze voorlichtingsdagdelen kan dan worden vastgesteld door te kijken naar verschillen in de antwoorden op deze vragen tussen respondenten die wel en die niet hebben deelgenomen aan de voorlichtingsbijeenkomsten. Verwacht probleem was dat tegen de tijd dat de on-line enquête plaatsvond (mei 2007), nagenoeg alle korpsleden een dergelijk dagdeel inmiddels gevolgd zouden hebben, hetzij het Bewuste Keuze-programma, hetzij een vergelijkbare programma voor nieuwkomers of voor specifieke functies. In werkelijkheid bleek het zo te zijn dat 85,5 procent had deel-

9 Exacte cijfers kunnen niet gegeven worden, maar alleen benaderingen aan de hand van de onderdelen waar de bijeenkomsten werden gegeven en de aantallen deelnemers per bijeenkomst die Bureau Integriteit bijhield.

genomen aan een dagdeel integriteit, gegeven door Bureau Integriteit, 1 procent uitsluitend aan een dergelijk dagdeel gegeven door externe deskundigen, terwijl 13,5 procent aan geen enkel voorlichtingsdagdeel had deelgenomen.

Ten slotte bevatte de korpsbrede enquête items waarmee kon worden gemeten in hoeverre de korpsleden zelf effectiviteit toeschreven aan de dagdelen integriteit.

3.3 Nazorgprogramma

Het nazorgprogramma leent zich minder voor een schriftelijke enquête achteraf, vanwege de gevoeligheid van de bespreking en de heftige emoties die erbij kunnen loskomen. Dit onderdeel is onderzocht door gestructureerde observatie van vijf bijeenkomsten, interviews vooraf met districts- en teamchefs van twee van de bijeenkomsten, analyse van de beleidspraktijk en interviews na de bijeenkomst met mensen van twee betrokken teams (drie hoofdagenten, een inspecteur), en met een van hen tevens voorafgaand aan de bijeenkomst.

De uitkomsten zijn in verband gebracht met resultaten uit de korpsbrede enquête, in het bijzonder met de gemeten perceptie van de fairness van het repressieve beleid.

3.4 Integriteit en integriteitsbeleid in breder perspectief

Indicatoren voor de effectiviteit van het integriteitsbeleid als zodanig zijn het draagvlak voor het beleid, de perceptie van fairness van het repressieve beleid en de reputatie van Bureau Integriteit. Een indicatie van de stand van zaken met betrekking tot integriteit wordt gegeven door meting van de aanvaarbaarheid volgens de medewerkers van specifieke niet-integere gedragingen en van de mate waarin deze gedragingen voorkomen in de perceptie van de medewerkers. Al deze indicatoren zijn gemeten in de eerder genoemde korpsbrede on-line enquête, die daarmee ook fungeert als nulmeting voor toekomstig onderzoek naar de effectiviteit van het integriteitsbeleid.

Voor het vaststellen van de mate waarin de korpsleden integriteitsschending aanvaardbaar vinden en de mate waarin deze schendingen naar hun

mening voorkomen binnen het korps, moest een beperkte keuze worden gemaakt uit talloze gedragingen. Voor het tot stand komen van deze keuze is de indeling in de categorieën integriteitsschendingen door Huberts, Pijl en Steen (1999) en de clusterindeling van Lasthuizen (2008) vertrekpunt geweest (zie §2.1). Daarbinnen is ingezoomd op die typen van niet-integere gedragingen waarvan uit tien jaar wetenschappelijk onderzoek naar politionele integriteit en uit de interne onderzoeken van Bureau Integriteit van het regiokorps Amsterdam-Amstelland bekend is of vermoed wordt dat ze prominenter voorkomen dan andere schendingen (Lambooy en Huberts, 2005; Lucke en Frissen, 2004; Lucke en Frissen, 2005; Vts Politie Nederland, 2006). Daaruit blijken de volgende probleemgebieden: omgang met vertrouwelijke informatie, onderlinge ongewenste omgangsvormen, het gebruik van geweld, misdragingen in de privé-sfeer en misbruik van organisatiemiddelen.

De korpsbrede enquête vond plaats in de periode 8 mei tot 1 juni 2007. Ze bestond uit acht themablokken met gesloten vragen (meest Likert-schalen) en enkele half-open vragen en een vrije ruimte voor aanvullende opmerkingen. Achtergrondgegevens zijn gebruikt om de representativiteit te kunnen vaststellen, een routing te kunnen inbouwen en bij de analyse onderscheid te kunnen maken in subgroepen. Een transcriptie van de on-line-enquête naar een Word-document is te vinden in bijlage II.

Respons en representativiteit korpsbrede on-line enquête

De korpsbrede enquête werd volledig ingevuld door 3626 mensen (57 procent van het korps)¹⁰. De respondenten vormen een representatieve afspiegeling van de korpsleden. Natuurlijk waren er ook mensen die in een eerder stadium afhaakten. Voor zover mogelijk zijn vanaf blok 2 hun antwoorden meegenomen in de analyse.

De mogelijkheid, aan het slot van de on-line enquête, voor aanvullingen en opmerkingen werd door 1120 mensen benut.

10 Alvorens dit aantal vast te stellen is het responsbestand geanalyseerd op 'sabotage', zoals systematisch aankruisen van de eerste antwoordoptie. De antwoorden van respondenten bij wie dit werd geconstateerd, zijn verwijderd.

4

Programma Bewuste Keuze

4.1 Inleiding

Het programma *Bewuste Keuze* ging in 2004 van start en eindigde medio 2007. Het hoofddoel van het programma was: 'bewustwording van het thema, integriteit.' Deelname eraan was verplicht gesteld voor alle korpsleden. De bijeenkomsten werden gegeven door telkens wisselende koppels specialisten (onderzoekers) van Bureau Integriteit.¹¹

Het programma was de opvolger van de 'workshops' die sinds 2001 aan teams op verzoek werden gegeven. Deze vroegere workshops waren bedoeld om de 'geheimzinnigheid' waarin het Bureau Interne Onderzoeken (BIO) gehuld ging, te doorbreken en korpsleden 'te informeren over taak, werkwijze en formatie van het BIO, over het verschil tussen strafrechtelijk en disciplinair onderzoek, over dilemma's en de nazorgsessies' (Voskes et al., 2004).

4.2 Het beleid op papier (beleidsinhoud)

De inhoud van het programma *Bewuste Keuze* staat uitvoerig beschreven in *Kies Bewust! Docentenhandleiding Integriteit* (Voskes et al., 2004). De hoofddoelstelling, bewustwording van de inhoud van het thema integriteit, is uitgewerkt in drie thematische onderdelen: 'glazen huis', 'aanspreken' en 'afglijden'. Voor elk onderdeel is een concrete subdoelstelling geformuleerd (cursivering van mij):

- De cursist realiseert zich aan het eind van het dagdeel dat je als politiefunctionaris, 24 uur, in een *glazen huis* leeft voor zowel de burger als je collega. De cursist heeft inzicht gekregen in de (on)mogelijkheden van het leven in dat glazen huis.
- De cursist realiseert zich aan het eind van het dagdeel dat je elkaar intern kan *aanspreken* op onderling gedrag en houding om mede te kunnen helpen voorkomen dat iemand 'afglijdt'. Bewust kiezen hierin leeft meer bij de cursist.
- De cursist realiseert zich aan het eind van het dagdeel wat de consequenties kunnen zijn van 'afglijden'.

11 Alle specialisten van Bureau Integriteit hebben naast het doen van intern onderzoek preventieactiviteiten in hun takenpakket.

De BIO-specialisten die de bijeenkomst leiden, krijgen in de handleiding vier opdrachten mee:

- Duidelijk maken dat *aanspreken* het middel is om afglijden te voorkomen (en niet wachten tot escalatie heeft plaatsgevonden).
- Duidelijk maken dat *normen niet zwart-wit* gezien kunnen worden, maar dat een bewustwordingsproces nodig is, waardoor mensen begrijpen wat wel en niet kan. Normen vormen een *grijs gebied* en grenzen zijn moeilijk aan te geven. De chef bepaalt de norm aan het bureau.
- Aanmoedigen van *aanspreken en verantwoordelijkheid nemen* iets te doen met laakbaar gedrag van collega's om te voorkomen dat iemand afglijdt.
- Duidelijk maken dat er risico's zitten aan het klokkenluiden, maar dat de *klokkenluider wordt gesteund* door de korpsleiding.

De beoogde uitvoering ('lesmethode') is strak aangegeven, inclusief de hoeveelheid tijd die elk onderdeel en subthema mag kosten. Elk van de drie subthema's worden ingeleid met een film: 'Moet kunnen' (glazen huis), 'Foute boel' (aanspreken) en 'Kon niet' (afglijden). In plaats van de film 'Kon niet' kwam later een keuze tussen deze film (sindsdien 'Jolanda' genoemd) en de film 'Sjon', beide emotioneel geladen interviews met politiemedewerkers die een escalerende reeks integriteitsschendingen hadden moeten bekopen met strafontslag. Aan de hand van *stills* uit de film worden gesprekken gevoerd waarbij de *socratische gespreksmethode*¹² wordt gehanteerd.

Sommige elementen van het programma (socratische gespreksmethode, elkaar aanspreken, normen niet zwart-wit) duiden op een stimuleringsstrategie; andere elementen (consequenties van afglijden) op een nalevingsstrategie.

12 De essentie van de socratische dialoog is 'vragenderwijs onderzoeken van vraagstukken, waarbij oordelen worden uitgesteld. Oordeelsvorming wordt opgebouwd tot een geobjectiveerde uitkomst' (Kruisheer 2005:73).

4.3 Beleidspraktijk

Doelverschuiving binnen de subthema's

Gedurende de looptijd van het programma Bewuste Keuze bleef de in algemene termen geformuleerde hoofddoelstelling (bewustwording van de inhoud van het thema integriteit) overeind, maar met betrekking tot de subdoelen vond doelverschuiving plaats. De drie subthema's van het programma - glazen huis, aanspreken, afglijden – werden door de specialisten van Bureau Integriteit weliswaar steevast genoemd als dé thema's, maar de wijze waarop ze 'aanspreken' en 'afglijden' interpreteerden, verschilde van de oorspronkelijke opzet en verschilde ook onderling tussen specialisten. Het beoogde effect van het onderdeel aanspreken was dat de deelnemers zich realiseren dat je kan helpen voorkomen dat iemand afglijdt door hem of haar aan te spreken op gedrag en houding die te denken geven. Dit doel was verbreed naar aanspreken in het algemeen bij waargenomen integriteitsschendingen. In de beeldende woorden van een van de specialisten: 'zich bewust worden van wat het jou doet als je collega iets doet dat niet 'kan' en jij eigenlijk vindt dat je er iets van moet zeggen (het gaat knagen)'.

Bij het onderdeel afglijden diende men zich niet enkel de consequenties van afglijden te realiseren – strafontslag -, maar ook de impact van die consequenties. In de woorden van diezelfde specialist: 'Zich bewust worden wat het je doet als je ontslagen wordt: gezichtsverlies naar je familie, kennissen, burens, je moet op zoek naar een nieuwe baan.' Daarnaast had het doel nieuwe invullingen gekregen: inzicht krijgen in het proces van afglijden (escalatie van een kleine overtreding tot ernstige strafbare feiten) en zich ervan bewust worden dat iedereen het risico loopt af te glijden en dat dat risico toeneemt wanneer er problemen in de privé-sfeer zijn. De nalevingsstrategie had bij dit thema duidelijk meer nadruk gekregen.

Doelverschuiving ten aanzien van normen en grijs gebied

Wat betreft de vier opdrachten hadden de specialisten helder voor ogen dat het de bedoeling was duidelijk te maken dat normen niet zwart-wit gezien kunnen worden, maar een grijs gebied vormen waarbij grenzen moeilijk aan te geven zijn. Doordat tijdens bijeenkomsten onbekendheid was gebleken met het bestaan van dienstvoorschriften ten aanzien van het gebruik van dienstmiddelen en communicatiemiddelen, kregen ze er echter een opdracht bij die daar haaks op lijkt te staan, in de woorden van de chef Bureau Integriteit: 'Duidelijk maken dát er normen zijn, welke die

normen zijn en dat je weliswaar soms mag afwijken van die normen (bewuste keuze), maar alleen als je het wilt en kunt verantwoorden.’ Hoewel het zeker van belang is dat áls er duidelijke regels zijn, de medewerkers hiervan bewust gemaakt dienen te worden, past deze opdracht bij een nalevingsstrategie en niet bij de stimuleringsstrategie die oorspronkelijk beoogd werd met betrekking tot normen.

De opdracht duidelijk maken dat er risico’s zitten aan het klokkenluiden, maar dat de klokkenluider wordt gesteund door de korpsleiding, leek niet erg te leven bij de specialisten.

Doelen van voorgaand programma

Daarnaast waren de doelen van de voorganger van het Bewuste Keuze-programma binnengeslopen: inzicht geven in de werkwijze van het BIO bij een intern onderzoek, in de start van zo’n onderzoek (wie kan het initiatief nemen?) en in het verschil tussen een strafrechtelijk en een disciplinair onderzoek. Ook het algemene doel van de voorganger, het doorbreken van de geheimzinnigheid rond Bureau Integriteit, had nog steeds een plek in de ogen van sommige specialisten: ‘Een gezicht geven aan het BIO, waardoor we makkelijker aanspreekbaar zijn.’

Nieuwe doelen

Ten slotte waren uit ervaringen die men had opgedaan bij het geven van de bijeenkomsten, nieuwe doelen ontstaan. Zo was nogal eens voorgekomen dat er deelnemers waren met onvolledig verwerkte ervaringen met verhoren door het BIO, soms recent, soms van jaren her. Dit leidde tot de doelstelling: ‘Eigen punten van mensen bespreekbaar maken, bijvoorbeeld over eerdere contacten met het BIO, ideeën die je over het BIO hebt, misverstanden over het BIO.’ Die eigen ervaringen konden overigens ook betrekking hebben op het aanspreken van collega’s of leidinggevenden, melden (klokkenluiden) en ongewenst gedrag van anderen (omgangsvormen).

Wisselende doelen in uitvoeringspraktijk

De wijze waarop het programma werd uitgevoerd, wisselde. Dat komt enerzijds door de telkens wisselende koppels specialisten met elk hun eigen voorkeursaanpak en gespreksvaardigheden en de qua belangstelling, achtergrond en gemoedstoestand wisselende samenstelling van de deelnemers. Dit is voor een deel onvermijdelijk. Anderzijds is ook de ontstane mix van oude en nieuwe doelen een oorzaak van de wisselende wijze van

uitvoering: het hing van de specialisten die het programma gaven af welke subdoelen vanuit welke interpretaties nagestreefd werden. Door de wisselende uitvoering ontstaan ook verschillen in de mate waarin het accent ligt op de nalevingsstrategie of op de stimuleringsstrategie.

De eerder genoemde oude en nieuwe doelen zijn terug te zien in de antwoorden van de respondenten op de open vraag naar wat voor hen de drie belangrijkste onderwerpen waren geweest van de Bewuste Keuze-bijeenkomst. Daarnaast blijkt uit de antwoorden dat het belang van transparantie regelmatig door de specialisten aan de orde werd gesteld. Het aanmoedigen van transparantie over gebeurtenissen en handelingen kan daarom worden toegevoegd als een bijkomende subdoelstelling. De meerwaarde van de deskundigheid van de 'voorlichters' op het gebied van in het korps voorgekomen integriteitsschendingen en hoe die kunnen ontstaan, bleek eveneens uit de antwoorden op de open vraag: regelmatig werden aansprekende voorbeelden vermeld.

De ontstane mix van oude en nieuwe doelen wordt samengevat in tabel 4.1.

Tabel 4.1 Mix van doelen in de praktijk van het Bewuste Keuze-programma.

Doelen (Oorspronkelijk beoogde doelen zijn gecursiveerd)	
HOOFDDOELSTELLING	
<i>Bewustwording thema integriteit</i>	
SUBDOELSTELLINGEN, GENOEMD DOOR DE SPECIALISTEN EN WAARGENOMEN IN DE PRAKTIJK	
Glazen huis	<i>Bewust worden van leven in een glazen huis</i>
Aanspreken	<i>Bewust worden van de mogelijkheid elkaar aan te spreken (om afglijden te voorkomen)</i> Bewust worden van behoefte aan aanspreken bij normafwijkend gedrag <i>Aanmoedigen van elkaar aanspreken bij normafwijkend gedrag</i>
Afglijden	<i>Bewust worden van de consequenties van afglijden</i> Bewust worden van de impact van strafontslag Het proces van afglijden duidelijk maken. Bewust worden van risico voor iedereen op afglijden. Aanmoedigen van het bespreken van privé-omstandigheden die kwetsbaar maken
Normen en grijs gebied	<i>Duidelijk maken dat normen niet zwart-wit gezien kunnen worden, een grijs gebied vormen. Bij onduidelijkheid: je chef bepaalt de norm.</i> Duidelijk maken dat er normen zijn, welke die normen zijn en dat je weliswaar soms mag afwijken van die normen (bewuste keuze), maar alleen als je het wilt en kunt verantwoorden. Aanmoedigen van het bespreken van integriteitsdilemma's
Eerdere doelen	Duidelijk maken van de werkwijze van het Bureau Integriteit bij intern onderzoek. Duidelijk maken wie het initiatief neemt tot een onderzoek. Duidelijk maken van het verschil tussen strafrechtelijk en disciplinair onderzoek. Ervaringen van deelnemers bespreekbaar maken.
SUBDOELSTELLING, NIET EXPLICIET GENOEMD DOOR DE SPECIALISTEN, WEL WAARGENOMEN IN DE PRAKTIJK	
Transparantie	Aanmoedigen van transparantie over gebeurtenissen en eigen handelingen

Samenvattend kunnen we zeggen dat in de oorspronkelijke opzet van het programma Bewuste Keuze het accent gelegen heeft op de stimuleringsstrategie. In de praktijk heeft een verschuiving in de doelen plaatsgevonden, die enerzijds ambitieuzer zijn geworden ten aanzien van het bevorderen van de morele weerbaarheid (bewust kiezen bij dilemma's, collega's aanspreken bij niet-integer gedrag), maar waardoor anderzijds meer nadruk is komen te liggen op waarschuwingen voor fout gedrag en zich houden aan de regels. De nalevingsstrategie is nadrukkelijker aanwezig dan aanvankelijk de bedoeling was.

4.4 Effectiviteit Bewuste Keuze-programma

Was het vaststellen van de effectiviteit van beleid al moeilijk doordat er geen nulmeting had kunnen plaatsvinden, het gebrek aan consensus over doelen en interpretaties maakt het extra ingewikkeld. Want welk doel moet zijn behaald om van effectiviteit te kunnen spreken? De oorspronkelijke (sub)doelen op papier? Of zijn sommige nieuwe subdoelen minstens zo geschikt of zelfs beter om goed inzicht te krijgen in betekenis en inhoud van positionele integriteit, hetgeen tenslotte de hoofddoelstelling is? In de vragenlijst die gedurende vier maanden deelnemers na afloop van de bijeenkomst invulden, werd op de eerste plaats gevraagd of men de bijeenkomst de moeite waard gevonden had. Vond men het de moeite waard, dan is - los van de uitvoering (incl. de doelen die in de afzonderlijke bijeenkomst voorop stonden) - de kans groter dat men de informatie daadwerkelijk heeft opgenomen en vermoedelijk verder zal verwerken, kortom dat de bijeenkomst een positief effect gehad heeft.

75 procent van de respondenten gaf aan het dagdeel de moeite waard te hebben gevonden. Vijf procent vond het niet de moeite waard en twintig procent gaf aan het niet eens en niet oneens te zijn met de uitspraak 'Ik vind dit dagdeel de moeite waard'.

4.4.1 Waarom de moeite waard?

Wanneer mensen de bijeenkomst de moeite waard vonden, waarom vonden ze dat dan? Op het eerste gezicht zijn er heel wat factoren die de waardering van het dagdeel zouden kunnen verklaren. Bijvoorbeeld omdat er verhelderende discussies gevoerd werden of omdat er een of meer onderwerpen besproken werden waar men nooit eerder bij had stilgestaan. Of misschien wel omdat men nu meer duidelijkheid heeft gekregen over de werkwijze van Bureau Integriteit. De voorgelegde vragenlijst bevatte

negen items die factoren maten die in aanmerking zouden kunnen komen ter verklaring van de waardering van het dagdeel. Die negen items zijn:

- Ik kon in deze bijeenkomst mijn eigen ervaringen kwijt.

Bij een (of enkele) van de onderwerpen die werden besproken, had ik nog niet eerder stilgestaan.

- Op de bijeenkomst werden verhelderende discussies gevoerd over hoe te handelen in bepaalde situaties.
- Door de bijeenkomst heb ik een beter beeld gekregen van wat integriteit concreet betekent voor mij als politiemedewerker.
- De bijeenkomst heeft me bewuster gemaakt van wat onvrijwillig ontslag losmaakt bij de betrokkene.
- Van een (of sommige) gedraging(en) blijken de normen in het korps strenger te liggen dan ik voorheen dacht.
- Ik denk dat ik door deze bijeenkomst eerder zal zien wanneer een collega op een hellend vlak dreigt te komen.
- Ik heb nu meer duidelijkheid over de werkwijze van het BIO.
- Ik begrijp nu beter wie het initiatief neemt tot een intern onderzoek.

Om te kijken welke van de in deze items gemeten factoren de waardering voor de bijeenkomst kunnen verklaren is regressieanalyse uitgevoerd.¹³ Het blijkt dat drie factoren er werkelijk toe doen.¹⁴ In volgorde van hun belang zijn dit:

- het voeren van verhelderende discussies over hoe te handelen in bepaalde situaties
- een beter beeld krijgen van wat integriteit concreet inhoudt
- eigen ervaringen kwijt kunnen.

Deze drie factoren verklaren gezamenlijk 31% van de waardering. De bijdrage aan de waardering van de zes andere factoren is niet statistisch significant.

In tabel 4.2 is aangegeven in welke mate de respondenten het eens waren met de drie items. Daaraan is ook toegevoegd de score op een vergelijkbaar item uit de korpsbrede enquête.

13 Met regressieanalyse wordt onderzocht in hoeverre de variantie (spreiding) van de scores op het item 'ik vind dit dagdeel de moeite waard' verklaard kan worden door de scores op genoemde negen items.

14 Met een betrouwbaarheid van meer dan 99 procent. Anders gezegd: hun bijdrage aan de verklaring is statistisch significant bij $p \leq 0,01$. Dat wil zeggen dat de kans dat de bewering op toeval berust kleiner is dan 1 procent.

Tabel 4.2 Waardering themadagdelen Bewuste Keuze.

Waardering themadagdelen Bewuste Keuze			
N = 462 in percentages respondentent	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens
Ik vind dit dagdeel integriteit de moeite waard.	4,8	20,2	75,0
VERKLARENDE ITEMS			
Op de bijeenkomst werden verhelderende discussies gevoerd over hoe te handelen in bepaalde situaties.	17,7	32,2	50,1
Door de bijeenkomst heb ik een beter beeld gekregen van wat integriteit concreet betekent voor mij als politiemedewerker.	37,7	36,2	26,1
Ik kon in deze bijeenkomst mijn eigen ervaringen kwijt.	8,3	24,2	67,5
VERGELIJKBAAR ITEM UIT KORPSBREDE ENQUÊTE (N= 2710)¹⁵			
Op themadagdelen integriteit weet het BIO goed te verhelderen wat keuzes maken inhoudt.	6,1	21,2	72,6

Hoe de cijfers in tabel 4.2 te lezen? Individueel kunnen er tal van redenen zijn waarom men de bijeenkomst al dan niet de moeite waard vond, maar áls aan een van deze drie aspecten voldaan was, des te hoger de kans dat men de bijeenkomst de moeite waard vond.¹⁶ Zo vond van de 121 mensen (26,1%) die aangeven dat ze een beter beeld kregen van wat integriteit concreet betekent voor een politiemedewerker, 98 procent de bijeenkomst de moeite waard.

Behalve naar de mate van waardering van de bijeenkomsten is ook gevraagd naar het gewenste tijdsinterval voor een opfrisbijeenkomst integriteit. Zeventig procent van de respondenten wil het liefst over één à twee jaar een opfrisbijeenkomst. Dertien procent heeft dat liever over drie à vier jaar, terwijl negen procent over vijf à zes jaar beter vindt. Vijf procent wil helemaal geen opfrisbijeenkomst integriteit meer. Drie procent liet weten het anders te zien, sommigen lichtten dit toe: 'bij wijze van spreken dagelijks', 'na een incident op de afdeling' of 'wanneer er iets veranderd in integriteitsland'.

15 Voor het hier genoemde item zijn alleen de antwoorden meegenomen van mensen die een themadagdeel integriteit van het Bureau Integriteit bijgewoond hebben.

16 Om een verklaring te kunnen vormen wordt bij regressieanalyse gecorrigeerd voor de scores op andere items.

Ook in de korpsbrede enquête werden suggesties gegeven, bijvoorbeeld inbouwen in de trainingen fysiek-mentale weerbaarheid of meer toegespitst op de risico's die een rol spelen bij de werkzaamheden van de medewerkers van het team. Alle suggesties zijn doorgegeven aan Bureau Integriteit.

4.4.2 Effectiviteit ten aanzien van de drie (officiële) subdoelen

Centraal in het programma Bewuste Keuze stonden de drie subthema's 'glazen huis', 'aanspreken' en 'afglijden'. Voor alledrie de thema's zijn specifieke items opgenomen in de Bewuste Keuze-vragenlijst; voor de eerste twee thema's waren ook items opgenomen in de korpsbrede enquête.

4.4.2.1 Glazen huis

De stelling die betrekking heeft op het glazen huis was: 'Naar mijn mening gaat het het korps niets aan wat ik in mijn privé-tijd doe.' Het integriteitsbeleid van het korps gaat uit van de gedachte dat het het korps tot op bepaalde hoogte aangaat wat iemand in zijn vrije tijd doet. Zo worden politiemedewerkers geacht in hun vrije tijd bepaalde nevenwerkzaamheden niet te hebben (zoals werken in de beveiligingsbranche of als taxichauffeur), geen drugs te gebruiken, niet op vriendschappelijke voet om te gaan met criminelen, geen belastingfraude te plegen, niet dronken achter het stuur te zitten, et cetera. Van met name executieve medewerkers wordt bovendien verwacht dat ze open zijn over privé-omstandigheden die hun kwetsbaarheid (tijdelijk) kunnen vergroten. De wijze waarop het onderwerp behandeld wordt op de Bewuste Keuze- (en introductie)bijeenkomsten, maakt dit aan de hand van tal van voorbeelden duidelijk, inclusief de redenen waarom dit zo is. Maar natuurlijk is het niet zo dat het korps alles hoeft te weten van iemands privé-leven.

Al met al betekent dit dat alleen wanneer men aangeeft het eens of zeer eens te zijn met genoemde stelling, dit een aanwijzing is dat men zich onvoldoende bewust is te leven in een glazen huis.

Genoemde stelling is zowel opgenomen in de Bewuste Keuze-vragenlijst als in de korpsbrede enquête. De respondenten van de Bewuste Keuze-vragenlijst zijn niet-representatief voor het gehele korps. Bovendien is deze meting direct na de bijeenkomst gedaan waardoor er sprake zal zijn van een *recency-effect*. Dit betekent dat de herinnering vers is en mocht de gegeven mening anders zijn dan de mening die men vóór de bijeenkomst was toegedaan, dan zegt dit niets over de duurzaamheid van de verandering. De respondenten van de korpsbrede enquête zijn wel representatief voor het korps, en hier kunnen de antwoorden vergeleken worden van degenen

die wel een dagdeel integriteit hebben gevolgd en degenen die dat niet gehad hebben. Het gaat bovendien om meer duurzame meningen. In tabel 4.3 staan de resultaten weergegeven.

Tabel 4.3 Bewust zijn van leven in een glazen huis.

Glazen huis			
'Naar mijn mening gaat het het korps niets aan wat ik in mijn privé-tijd doe.' (reverse) ¹⁷			
BK- VRAGENLIJST		KORPSBREDE ENQUÊTE	
(niet-representatief; recency-effect)		(representatief)	
(zeer) eens	10%	(zeer) eens	17%

Zeventien procent van de korpsleden is van mening dat het het korps niets aangaat wat hij of zij in privé tijd doet. Er zijn geen statistisch significante verschillen¹⁸ gevonden tussen respondenten die wel en die niet een dagdeel integriteit gevolgd hebben.

Uit combinatie van de gegevens uit de beide enquêtes lijken we voorzichtig te kunnen concluderen dat verreweg het grootste deel (83%) van het korps zich bewust is te leven in een glazen huis en dat voor wie dat nog niet is, voorlichting op korte termijn effect kan hebben, maar dat we voor deze tweede groep niet te hoge verwachtingen moeten hebben van de effectiviteit van de voorlichting op de lange termijn.¹⁹

Maar er zit een addertje onder het gras. In de korpsbrede enquête wordt ook gevraagd naar de mate waarin men een slecht voorbeeld geven in de vrije tijd aanvaardbaar vindt. Achttien procent vindt dat dit soms, meestal of altijd aanvaardbaar is. Dit getal komt nagenoeg overeen met de zeventien procent die van mening is dat het het korps niets aangaat wat iemand in zijn vrije tijd doet. 31 procent is daarbij van mening dat het soms, geregeld of vaak voorkomt dat collega's in de vrije tijd een slecht voorbeeld geven. Let wel: 'soms' is vaker dan 'heel af en toe', hetgeen ook een ant-

17 'Reverse' betekent dat deze variabele de dimensie waarin we geïnteresseerd zijn, in dit geval bewust zijn te leven in een glazen huis, in omgekeerde richting meet.

18 Eventuele verschillen berusten waarschijnlijk op toeval.

19 Wel kan het zijn dat van de voorlichtingscursussen voor nieuwkomers de effectiviteit op de lange termijn hoger is, aangezien deze mensen zich misschien voor het eerst realiseren als politieambtenaar te leven in een glazen huis. Om inzicht te krijgen in de effectiviteit bij hen zou het nuttig zijn bij deze mensen ook voorafgaand aan het themadagdeel hierover vragen te stellen.

woordoptie was. Dit doet weer twijfelen aan de hoeveelheid politiemensen die zich er werkelijk bewust van zijn te leven in een glazen huis. Wordt het gedrag in de vrije tijd specifieker ingevuld: overmatig alcoholgebruik²⁰ in de vrije tijd, dan blijkt bovendien 32 procent te vinden dat dit soms, meestal of altijd aanvaardbaar is. Het maakt daarbij niet uit of mensen wel of niet een dagdeel integriteit gevolgd hebben. Overmatig alcoholgebruik in de vrije tijd komt volgens 35 procent van de respondenten soms, geregeld of vaak voor. De gegevens zijn samengevat in tabel 4.4.

Tabel 4.4 Slecht voorbeeld geven en overmatig alcoholgebruik in de vrije tijd: opvattingen over aanvaardbaarheid en mate van voorkomen.

	Aanvaardbaarheid in % respondenten			Perceptie omvang in % respondenten		
	zelden of nooit	soms	meestal of altijd	nooit of heel af en toe	soms	geregeld of vaak
In de vrije tijd een slecht voorbeeld geven	82,0	16,8	1,1	68,5	23,1	8,3
Overmatig alcohol- gebruik in de vrije tijd	67,6	27,3	4,9	65,1	24,0	10,9

4.4.2.2 Afglijden

Twee stellingen uit de Bewuste Keuze-vragenlijst hadden betrekking op afglijden, respectievelijk op het herkennen van signalen van afglijden en het bewust zijn van de consequenties van afglijden, met consequenties specifiek in de zin van strafontslag. Tabel 4.5 geeft de resultaten weer. Daaruit kunnen we concluderen dat voor het (eerder) herkennen van signalen van afglijden de Bewuste Keuze-bijeenkomsten voor een klein kwart van de mensen effect sorteert.

Eenderde van de deelnemers geeft aan zich door de bijeenkomsten bewuster te zijn geworden van de impact van strafontslag; dit is vermoedelijk een gevolg van de films Sjon of Jolanda, die in de meeste sessies vertoond zijn.

20 Uit interne onderzoeken van Bureau Integriteit blijkt dat een alcoholprobleem een belangrijk signaal van afglijden kan zijn.

Tabel 4.5 Bewustwording van afglijden en consequenties.

Afglijden	
	(zeer) eens
Ik denk dat ik door deze bijeenkomst eerder zal zien wanneer een collega op een hellend vlak terecht dreigt te komen.	22%
De bijeenkomst heeft me bewuster gemaakt van wat onvrijwillig ontslag losmaakt bij de betrokkene.	38%

4.4.2.3 Aanspreken

De Bewuste Keuze-vragenlijst bevatte één item om de brede attitude (houding) ten aanzien van het aanspreken van collega's te meten, de korpsbrede enquête bevatte er twee. De uitkomsten ontlopen elkaar nauwelijks (zie tabel 4.6). Verreweg het grootste deel van het korps (meer dan 85%) is in het algemeen bereid collega's aan te spreken op niet-integer gedrag. Het gaat hier om een zogenaamde 'brede attitude', hetgeen niet alles zegt over daadwerkelijk aanspreken in concrete situaties (zie § 2.5).

Tabel 4.6 Brede attitude ten aanzien van aanspreekbereidheid.

Aanspreken: brede attitudes	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens
BEWUSTE KEUZE-VRAGENLIJST (NIET REPRESENTATIEF)			
Ik vind het niet mijn taak om een collega aan te spreken op ongewenst gedrag. (reverse)	85,7	8,6	5,7
KORPSBREDE ENQUÊTE (REPRESENTATIEF)			
Ik weet wat te doen als ik zie dat een collega zich niet integer gedraagt.	2,6	10,7	86,7
Als ik zie dat een collega over de schreef gaat, spreek ik hem of haar hierop aan.	1,3	10,7	88,0

De korpsbrede enquête bevatte ook een blok dat betrekking had op de attitude ten aanzien van aanspreken (en melden) in geval van specifiek normafwijkend gedrag, te weten overmatig alcoholgebruik en gebruik van drugs. Daarbij werd tevens onderscheid gemaakt tussen het aanspreken van een collega op hetzelfde (niet-)leidinggevende niveau en het aanspreken van de eigen leidinggevende.

87 procent van de respondenten vindt dat collega's die regelmatig te veel drinken, aangesproken zouden moeten worden op hun drinkgedrag, 78 procent vindt dat hij/zij dat zelf zou moeten doen. 84 procent zegt in zo'n geval een directe collega zelf aan te spreken, maar gaat het om de eigen leidinggevende dan is de bereidheid tot aanspreken lager. Niettemin geeft 68 procent aan ook de eigen leidinggevende aan te spreken bij overmatig alcoholgebruik. De bereidheid tot melden van overmatig alcoholgebruik aan een leidinggevende is lager dan de aanspreekbereidheid: 59 procent zou drinkgedrag van een collega melden bij diens leidinggevende, 58 procent zou drinkgedrag van zijn/haar leidinggevende aankaarten bij een hogere leidinggevende.

Heeft men een trieste ervaring gehad met alcoholisme in de werkomgeving of privé-omgeving, dan is de aanspreekbereidheid en meldingsbereidheid statistisch significant hoger dan wanneer men zo'n ervaring niet kent. Zie hiervoor tabel 4.7.

Tabel 4.7 Overmatig alcoholgebruik: aanspreekbereidheid en meldingsbereidheid.

Aanspreek- en meldingsbereidheid					
gemeten met tweepunts-schaal (ja/nee)			ja	nee	
Heeft u wel eens een trieste ervaring gehad met een drinkende collega of met een drinkende persoon in uw privé-omgeving?			46,2	53,8	
AANSPREEKBEREIDHEID		ja	nee	ja	nee
Vindt u dat uw collega aangesproken zou moeten worden op zijn/haar drinkgedrag?		90,1	0,9	84,7	15,3
Vindt u dat u zelf uw collega zou moeten aanspreken?		83,0	17,0	74,2	25,8
Gezien de mogelijke gevolgen voor u zelf, denkt u dat u uw collega (resp. collega-leidinggevende) daadwerkelijk zou aanspreken op zijn/haar drinkgedrag?		87,3	12,7	80,2	29,8
Zou u uw leidinggevende aanspreken op zijn/haar drinkgedrag?		73,4	26,6	63,5	36,5
MELDINGSBEREIDHEID					
Zou u het drinken van uw collega aankaarten bij zijn/haar leidinggevende?		63,4	36,6	55,6	44,4
Zou u het drinken van uw leidinggevende aankaarten bij een hogere leidinggevende?		61,8	38,2	54,9	45,1

Gaat het niet om alcohol maar om het gebruik van drugs, dan is zowel de bereidheid tot het aanspreken (92%) van een directe collega als de meldingsbereidheid (81%) hoger dan bij overmatig alcoholgebruik.

Sommige respondenten lichten toe hoe ze het verschil in aanspreken en melden zien:

‘Ik zou altijd proberen een collega met drank- of drugsprobleem te helpen. Hier hoort voor mij ook bij het zelf laten melden bij een leidinggevende.’

‘Op de vraag of ik het drinken van een collega of van een leidinggevende zou aankaarten bij zijn of haar chef heb ik nee geantwoord omdat ik in mijn gesprek met die persoon hem zal overtuigen het zelf te gaan doen. Doet hij dit niet en gaat hij toch door met drinken, dan zal ik wel de chef inseinen.’

Voor alle vragen over doorspelen van informatie naar de chef geldt voor mij het vorenstaande verhaal.’

‘Het verhaal van de alcohol is moeilijk, ik ben zelf erg strak, maar een kegel na een feest is niet het einde van de wereld. Omvallende collega's bij korpsfeesten wel. Ik vind alcohol meer iets dat de chef aan moet pakken, anders dan drugs of fout gedrag.’

Een collega aanspreken op ongewenst gedrag is niet gemakkelijk. Zoals een uitvoerend medewerker opmerkte bij een nazorgbijeenkomst: Iemand echt aanspreken, ‘hoe doe je dat? We worden niet graag door een collega gecorrigeerd.’

De korpsbrede enquête bevatte een aantal items om het aanspreekklimaat te meten. Zestig procent van de medewerkers is van mening dat een kritische houding gewaardeerd wordt, tien procent van de respondenten is het daar niet mee eens. Leidinggevenden zijn positiever hierover dan niet leidinggevenden.²¹ Twintig procent van de respondenten geeft aan dat hij- of zijzelf of een collega vervelende gevolgen ondervonden heeft van het aanspreken van een collega van hetzelfde hiërarchische niveau op gedrag. Van het aanspreken van een leidinggevende op zijn of haar gedrag geeft zeventien procent aan dat daarvan vervelende gevolgen ondervonden zijn. In tabel 4.8 is dit samengevat.

21 Van de niet-leidinggevenden is 58% het (zeer) eens met de uitspraak ‘Binnen mijn werkomgeving wordt een kritische houding naar elkaar gewaardeerd’, van de operationeel leidinggevenden 67% en van de tactisch en strategisch leidinggevenden 72%.

Tabel 4.8 Aanspreekklimaat.

Aanspreekklimaat			
gemeten met 5-puntsschaal	(zeer) oneens	niet eens niet oneens	(zeer) eens
Binnen mijn werkomgeving wordt een kritische houding naar elkaar gewaardeerd	10,4	30,0	59,6
Ikzelf en/of een ander uit mijn werkomgeving heeft vervelende gevolgen ondervonden door het aanspreken van een collega op zijn of haar gedrag.	51,1	29,3	19,6
Ikzelf en/of een ander uit mijn werkomgeving heeft vervelende gevolgen ondervonden door het aanspreken van een leidinggevende op zijn of haar gedrag.	48,2	34,4	17,4

Leidinggevend en zijn doorgaans goed gebekt (verbale vaardigheid en overtuigingskracht speelt altijd mee bij benoemingen van leidinggevend en), ze bepalen de normen (onder meer door hun voorbeeldrol) en *last but not least* ze beoordelen hun medewerkers op hun functioneren. We kunnen daarom verwachten dat de drempel voor medewerkers om hun leidinggevende aan te spreken op gedrag dat in hun ogen ongewenst is, hoog is, zeker in een hiërarchische organisatie als de politie.

Maar hoe zien de leidinggevend en van het regiokorps Amsterdam-Amsteland dat zelf? In de korpsbrede enquête is hun gevraagd hoe hoog zij voor hun medewerkers de drempel achten om hen aan te spreken op hun (in de ogen van de medewerkers ongewenst) gedrag. In tabel 4.9 zijn hun antwoorden te vinden. Opvallend is het relatief hoge percentage leidinggevend en dat de drempel laag of zeer laag acht.

Tabel 4.9 Inschatting door leidinggevend en van de aanspreekdrempel voor medewerkers.

Aanspreekdrempel			
'Naar mijn mening gaat het het korps niets aan wat ik in mijn privé-tijd doe.'			
gemeten met 5-puntsschaal	(zeer) oneens	niet eens niet oneens	(zeer) eens
operationeel leidinggevend en (N= 461)	45,1	35,1	19,8
tactisch leidinggevend en (N=157)	31,2	37,6	31,2
strategisch leidinggevend en (N=32)	28,1	28,1	43,8

Het onderwerp aanspreken en hoe moeilijk dat is, kwam regelmatig naar voren in de aanvullende opmerkingen van de respondenten van de korpsbrede enquête. Hieronder een selectie.

‘Ik ben zelf vijf jaar lang vertrouwenspersoon geweest aan een wijkteam en merk dat ik het makkelijker vond om vanuit een functie mensen op hun gedrag aan te spreken dan om het nu te doen puur alleen vanuit mezelf.’
 ‘De norm is over het algemeen duidelijk. Het communiceren over gewenst gedrag is in orde. Probleem is de groepscultuur waarin kritiek op collega’s volgens ongeschreven regels niet wordt geuit. Als het al gebeurt, doen ze het heel voorzichtig en middels een grapje.’

‘Ik denk dat collega’s elkaar wel aan willen spreken op niet integer gedrag maar de drempel soms nog te hoog ligt. Helemaal als je net werkzaam bent binnen het korps en nog op zoek bent naar je plek binnen de organisatie. Dan is het voor je gevoel moeilijk om collega’s aan te spreken. Vooral omdat je niet weet wat de gevolgen kunnen zijn. Ik denk dat het daarom van groot belang is dat er nog meer wordt gewerkt aan de juiste opvang voor collega’s die durven op te treden.’

‘Ik heb zelf de tiendaagse cursus ‘Met alle respect’ gevolgd. Daar heb ik veel geleerd over het aanspreken van de collega’s. Echter is er vaak toch een cultuur die dit belemmert. Dat is heel jammer. Wellicht is het mogelijk om eerst te starten met een campagne om elkaar te leren aanspreken. Volgens mij daalt het aantal ongewenste incidenten daarmee.’

‘Ik heb het aanspreken van collega’s nooit als probleem ervaren. Daarbij is het wel van belang dat je zelf open en transparant bent. De wijze van aanspreken maakt ook veel uit. Wees eerlijk en duidelijk en dan kan er bijna niets mis gaan.’

‘Juist de leidinggevendenden op de werkvloer roepen soms dingen die echt niet door de beugel kunnen. Als ik ze er op aanspreek wordt het geaccepteerd, maar ik realiseer me ook dat ik echt een van de daadkrachtig weinigen ben die dit durft en doet rechtstreeks op de man/vrouw af.’

‘Op het moment dat je integriteit hoog in het vaandel hebt staan, ben je een eigenheimer en roomser dan de paus. Dat krijg je naar je hoofd geslingerd als je collega’s aanspreekt. Om maar te zwijgen over collega’s die hoger in rang zijn dan jij. Ondanks het feit dat zij lachen of zogenaamd

serieus op je reageren, stellen zij het helemaal niet op prijs om aangesproken te worden op iets dat zij fout doen. Ik merk dat leidinggevend rancuneus zijn naar degenen die hen op hun fouten wijzen.'

'Ik ben jaren student geweest. Het is mij toen duidelijk geworden dat het niet altijd verstandig is mensen aan te spreken op gedrag, aangezien het voor studenten gedurende lange tijd mogelijk is ontslagen te worden. Ik heb een keer meegemaakt dat een inspecteur na een afscheidsborrel beschonken in dienst kwam. Hij was voor de nacht de hov²² van het district. Deze collega werd door niemand aangesproken! Een seksueel getinte opmerking of handeling door een mannelijke collega is ook eens voorgekomen. Gezien de positie van de student in het korps en op het bureau werd besloten niets te ondernemen.'

'In de enquête staat een vraag of je een leidinggevende aan zou spreken op zijn gedrag. Dat zou ik bij mijn huidige leidinggevende zeker doen, maar er zijn er ook heel veel waar ik dat absoluut niet zou doen omdat je hier zeker op afgerekend gaat worden. Ik denk dat deze cultuur nog steeds aanwezig is. Ik heb een leidinggevende wel eens horen zeggen dat hij wilde dat de collega in kwestie ontslagen zou worden terwijl de korpsleiding voor een disciplinaire straf was. Het voelde als een persoonlijke kwestie voor deze man....heel eng. Ik heb deze leidinggevende hier niet op aangesproken omdat hij precies zo'n type is die je er later op gaat afrekenen. De baas heeft altijd gelijk heerst toch nog wel!'

'Leidinggevend kun je niet aanspreken op hun gedrag. Als de chef een mening heeft en jij een contra-mening, heeft hij altijd gelijk. Tenzij je het heel voorzichtig formuleert zodat het lijkt of het uit hun eigen koker komt. Vaak zijn het geen zaken die groot genoeg zijn om naar een hogere leidinggevende te stappen, maar dat heeft ook geen zin. Ik heb het een keer gedaan en ben er niets mee opgeschoten.'

'Met name (directe) leidinggevend zullen nog meer het goede voorbeeld moeten geven en mensen moeten aanspreken op hun gedrag en daar dan ook consequenties aan moeten verbinden. Dit ook ten opzichte van die leidinggevend die dit niet doen.'

Uit bovenstaande komen we niet te weten of het themadagdeel integriteit (waaronder het programma Bewuste Keuze) een positieve invloed heeft gehad op het aanspreekgedrag. In de korpsbrede vragenlijst is echter ook gevraagd naar de invloed die de korpsleden zelf toeschrijven aan het themadagdeel integriteit. Dit wordt besproken in de volgende paragraaf. Het onderwerp aanspreken komt verder ook aan de orde in § 5.6.4.

4.4.3 Attributie effectiviteit

Een indicatie voor de effectiviteit van het programma Bewuste Keuze is de invloed die mensen zelf toeschrijven (attributie) aan dit themadagdeel op hun houding of gedrag. Korpsleden hebben echter niet alleen te maken met Bewuste Keuze- of andere themadagdelen integriteit, maar ook met andere onderdelen van het integriteitsbeleid, zoals de groepscultuur, het repressieve beleid (straffen bij fout gedrag), dienstvoorschriften en *last but not least* de opstelling van hun leidinggevende (voorbeeldgedrag, duidelijke standpunt). Natuurlijk kan het ook zijn dat met betrekking tot specifieke gedragingen en attitudes men de gewenste attitude al had of dat men in het geheel niet geneigd was tot de ongewenste gedraging. In dat geval zal geen van de instrumenten invloed hebben. Zo zal een voorlichtingsmiddag over drugs geen invloed hebben op gebruiksgedrag of gebruikshouding van iemand die nooit drugs gebruikt en daar ook geen enkele behoefte aan heeft.

In de korpsbrede enquête is voor negen gedragingen gevraagd aan te geven welke van vier specifieke beleidsinstrumenten, die kunnen bijdragen aan inzicht in wat integer gedrag inhoudt, de meeste invloed heeft gehad op het eigen gedrag. Om welke gedragingen en instrumenten het gaat, is aangegeven in tabel 4.10. Voor het geval geen van de instrumenten van enige invloed is geweest op het betreffende gedrag, kon de antwoordoptie 'niet van toepassing' worden aangekruist.

Tabel 4.10 Negen gedragingen en vier beleidsinstrumenten die van invloed kunnen zijn op het gedrag.

Invloeden	
DE NEGEN GEDRAGINGEN	DE VIER BELEIDSINSTRUMENTEN
Gebruik van dienstmiddelen voor privé doeleinden	Dienstvoorschrift hierover
Internetten, e-mailen of telefoneren voor privé doeleinden	Themadagdeel integriteit
Natrekken in de politiesystemen anders dan voor de uitoefening van de politietaak	Duidelijk standpunt van mijn leidinggevende
Transparant (open en eerlijk) zijn over gebeurtenissen	Strenge straffen bij 'fout' gedrag
Bespreken van ethisch lastige kwesties met mijn collega's of met mijn leidinggevende	
Aanspreken van collega's op niet-integer gedrag	
Melden van onjuist of twijfelachtig gedrag van collega's	
Maken van racistische grappen en opmerkingen	
Drugsgebruik in de vrije tijd	

Bij de analyse van de relatieve invloed van de verschillende beleidsinstrumenten zijn de respondenten die aangaven dat geen van de vier beleidsinstrumenten invloed heeft gehad op welke van de negen gedragingen dan ook, niet meegenomen in de analyse.²³ Het gaat daarbij om negen procent van de respondenten. Om het belang van de verschillende instrumenten tegen elkaar te kunnen afwegen, zijn verder alleen die respondenten meegenomen die minstens één dagdeel integriteit gevolgd hebben. In tabel 4.11 zijn per beleidsinstrument de percentages (van deze) respondenten aangegeven die aan dit instrument de meeste invloed op het eigen gedrag toekennen.

22 Het standpunt dat geen enkel beleidsinstrument van het korps enige invloed heeft of heeft gehad op welke gedraging dan ook, kan deels verklaard worden vanuit een mogelijk achterliggend discours. Een discours is een samenhangend pakket meningen en ideeën. Naar de verschillende integriteitsdiscoursen die aanwezig zijn in het korps, heeft Kortenray (2007) recentelijk verkennend onderzoek gedaan. Binnen een van die discoursen is men sterk van mening dat integriteit een persoonlijk gevoel is en integer gedrag niet iets is dat je kunt leren. Invloed van organisatiefactoren wordt dan categorisch afgewezen. Een deel van de aanvullende opmerkingen van respondenten wijzen in de richting van deze verklaring.

Tabel 4.11 Invloed beleidsinstrumenten: percentage respondentent dat per gedraging de meeste invloed toeschrijft aan de onderscheiden beleidsinstrumenten.

Invloed beleidsinstrumenten					
N = 3171 (in percentages respondentent)	dienst- voorschrift hierover	thema- dagdeel integriteit	standpunt eigen leiding- gevende	streng straffen bij 'fout' gedrag	n.v.t.
Gebruik van dienstmiddelen voor privé doeleinden	27,8	18,9	27,3	8,7	17,4
Internetten, e-mailen of tele- foneren voor privé doeleinden	21,8	25,5	23,9	6,8	21,9
Natrekken in de politiesystemen anders dan voor de uitoefening van de politietaak	21,3	31,5	14,0	22,6	10,5
Transparant (open en eerlijk) zijn over gebeurtenissen	7,7	36,6	32,0	5,9	17,7
Bespreken van ethisch lastige kwesties met mijn collega's of met mijn leidinggevende	3,8	30,3	30,8	2,0	33,1
Aanspreken van collega's op niet-integer gedrag	4,3	41,9	31,5	4,0	18,2
Melden van onjuist of twijfelachtig gedrag van collega's	6,0	38,4	32,0	4,6	19,0
Maken van racistische grappen en opmerkingen	6,0	35,6	18,9	13,6	26,0
Drugsgebruik in de vrije tijd	11,9	20,1	11,4	28,1	28,5

Een scherper beeld krijgen we bij uitsplitsing van de data naar hiërarchische laag: niet-leidinggevend (82%), operationeel leidinggevend (13%) en tactisch en strategisch leidinggevend (6%). Deze uitsplitsing naar hiërarchische laag van het percentage respondentent dat per gedraging de meeste invloed toeschrijft aan de onderscheiden beleidsinstrumenten is gedetailleerd te vinden in bijlage III.

Om nu de invloed van de verschillende instrumenten te bepalen hanteren we de volgende criteria: de invloed van een instrument op het feitelijk gedrag is zeer groot wanneer meer dan 40 procent van de respondentent aangeeft dat dit instrument het meest heeft bijgedragen aan zijn of haar gedrag in deze. De invloed is groot wanneer 30 tot 40 procent aangeeft

dat dit instrument het meest heeft bijgedragen. Wanneer 20 tot 30 procent dit instrument heeft aankruist, beschouwen we de invloed als ondersteunend. In tabel 4.12 is de invloed van de vier beleidsinstrumenten op grond van deze criteria per hiërarchische laag weergegeven.

Tabel 4.12 De invloed van de beleidsinstrumenten op het gedrag per hiërarchische laag.

Invloed beleidsinstrumenten									
N = 3171									
hiërarchische laag van de respondenten (in % respondenten)	niet- leidin ggevenden			operationeel leidinggevenden			tactisch en strategisch leidinggevenden		
	zeer groot	groot	ondersteunend	zeer groot	groot	ondersteunend	zeer groot	groot	ondersteunend
Invloed op gedrag									
Gebruik van dienstmiddelen voor privé doeleinden			D L		L	D	L		
Internetten, e-mailen of tele- foneren voor privé doeleinden			T L D			L D T		L	T
Natrekken in de politie- systemen anders dan voor de uitoefening van de politietaak		T	S D		T	D			T S L
Transparant (open en eerlijk) zijn over gebeurtenissen		T L			L T		L		T
Bespreken van ethisch lastige kwesties met mijn collega's of met mijn leidinggevende		T	L	L		T	L		T
Aanspreken van collega's op niet-integer gedrag	T		L	L		T	L		T
Melden van onjuist of twijfel- achtig gedrag van collega's	T		L	L	T		L		T
Maken van racistische grappen en opmerkingen		T			T	L		L	T
Drugsgebruik in de vrije tijd			S T			S		L	S
T = themadagdeel; L = leidinggevende standpunt; D= dienstvoorschrift; S = strenge straffen De volgorde binnen een cel wordt bepaald door de grootte van de bijdrage binnen de categorie.									

In grote lijnen kunnen we zeggen dat voor het gedrag van niet-leidinggevers de themadagdelen integriteit van grotere invloed zijn (geweest) dan een helder standpunt van de eigen leidinggevende, terwijl voor leidinggevers het omgekeerde geldt. Hoe hoger in rang, des te groter de invloed van de eigen leidinggevende.

Niet-leidinggevers kennen bij zes van de negen gedragingen vaak tot zeer vaak de meeste invloed toe aan het dagdeel integriteit. Aan het aanspreken van collega's op niet-integer gedrag en het melden aan de leidinggevende van onjuist of twijfelachtig gedrag van collega's hebben de themadagdelen voor hen een zeer grote bijdrage geleverd. Aan transparantie en het bespreken van ethisch lastige kwesties hebben de dagdelen een grote bijdrage geleverd. Deze vier gedragingen hebben te maken met een open cultuur en zich verantwoordelijk voelen voor de integriteit van het korps in zijn geheel. Ten aanzien van deze vier gedragingen kennen leidinggevers duidelijk meer invloed toe aan het standpunt van hun eigen leidinggevende. Het themadagdeel heeft voor leidinggevers eveneens bijgedragen aan het gedrag, maar staat qua invloed op de tweede plaats.

Dienstvoorschriften spelen voor niet-leidinggevers en operationeel leidinggevers een rol bij gedragingen waarbij korpsmiddelen (incl. communicatiemiddelen en politiesystemen) gebruikt worden anders dan voor korpsdoeleinden. Gaat het om natrekken in de systemen dan is de invloed van de themadagdelen echter duidelijk groter (geweest) dan de dienstvoorschriften. De bijzondere aandacht die de specialisten van Bureau Integriteit op de themadagdelen besteden aan bewustwording rondom het onderwerp natrekken, toont hiermee zijn nut, overigens ook voor tactisch en strategisch leidinggevers. Voor het gedrag inzake natrekken spelen ook de strenge straffen een rol (denk aan de slogan 'lekken is vertrekken'). Voor natrekken wordt bovendien het minst vaak aangegeven dat geen van de beleidsinstrumenten een rol heeft gespeeld voor het feitelijk gedrag (zie tabel 4.11).

Een helder standpunt van de eigen leidinggevende over het gebruik van (andere) dienstmiddelen voor privé doeleinden blijkt eveneens van belang voor het gedrag, vooral voor het gedrag van leidinggevers.

Aan het gedrag inzake racistische opmerkingen en grappen hebben themadagdelen een belangrijke bijdrage geleverd. Voor leidinggevers is het standpunt van de eigen leidinggevende eveneens van invloed.

Ten aanzien van drugsgebruik wordt, voor zover van toepassing, het vaakst invloed op het gedrag toegeschreven aan de strenge straffen die hierop staan.

Resteert de vraag hoe de algemene houding in het korps is ten aanzien van de negen in deze paragraaf genoemde gedragingen. Op de algemene aanspreekbaarheid en het aanspreekklimaat is al uitvoerig ingegaan in § 4.4.2. In die paragraaf kwam meldingsbereidheid ook even ter sprake met betrekking tot specifieke situatie: overmatig alcoholgebruik van een collega. Meldingsbereidheid is verder afhankelijk van de mate waarin men het strafbeleid rechtvaardig vindt, zoals bleek uit een recent onderzoek in het korps van De Graaf (2007). Aan de mening over de rechtvaardigheid van de straffen wordt aandacht besteed in hoofdstuk 5.

In hoofdstuk 6 wordt besproken in hoeverre de korpsleden het gebruik van dienstmiddelen voor privé doeleinden, natrekken in de politiesystemen anders dan voor de uitoefening van de politietaak, drugsgebruik in de vrije tijd, het maken van racistische grappen en opmerkingen en internetten, e-mailen of telefoneren voor privé-doeleinden in het algemeen aanvaardbaar gedrag vinden.

Hier wordt nog toegelicht hoe de algemene houding is ten aanzien van transparantie en het bespreken van ethisch lastige kwesties met collega's of leidinggevende. Het overgrote deel van de korpsleden (94%) is het ermee eens dat politiemensen transparant moeten zijn over hun gedrag, en dat geldt ook voor het melden van eigen misstappen. Het melden aan de chef van problemen in de privé-sfeer – een door specialisten toegevoegde subdoelstelling aan Bewuste Keuze-dagdelen – vindt echter minder dan de helft van het korps (43%) vanzelfsprekend.

Bij twijfel of een handelwijze door de beugel kan, zegt 89 procent van de respondenten op zoek te gaan naar advies (dat kan ook buiten het korps zijn), 74 procent vindt dat binnen de eigen werkomgeving onzekerheden en integriteitsdilemma's open besproken kunnen worden, slechts zes procent vindt dat dat niet kan. De gegevens zijn samengevat in tabel 4.13.

Tabel 4.13 Houding ten aanzien van transparantie en bespreken van ethische kwesties.

Transparantie en ethische kwesties	(zeer) oneens	niet eens niet oneens	(zeer) eens
TRANSPARANTIE			
Ik vind dat politiemensen transparant (open en eerlijk) moeten zijn over hun gedrag.	1,4	4,9	93,7
Als ik in mijn werk niet juist gehandeld heb, vind ik het vanzelfsprekend dat aan mijn chef te melden.	2,6	10,8	86,6
Als ik meer geweld gebruikt heb dan misschien wel nodig was, vind ik het vanzelfsprekend dat aan mijn chef te melden. ²⁴	1,2	6,5	92,3
Als ik problemen heb in de privé sfeer, vind ik het vanzelfsprekend dit aan mijn chef te melden.	29,5	27,7	42,9
ETHISCHE KWESTIES BESPREKEN/ ADVIES VRAGEN			
Als ik twijfel of een bepaalde handelwijze wel of niet door de beugel kan, ga ik op zoek naar advies.	2,5	8,9	88,7
Binnen mijn werkomgeving kan ik onzekerheden en (integriteits)dilemma's open bespreken.	5,9	19,8	74,3

4.5 Samenvatting en conclusie

De themadagdelen in het kader van het programma Bewuste Keuze blijken voor veel mensen (75%) de moeite waard te zijn geweest. Wanneer men het dagdeel de moeite waard vond, is de kans groter dat men de geboden stof daadwerkelijk opgenomen en verwerkt heeft.

Voor al die bijeenkomsten werden de moeite waard gevonden die voldeden aan een of meer van deze drie aspecten:

- er werden verhelderende discussies gevoerd over hoe te handelen in bepaalde situaties;
- mensen kregen een beter beeld van wat integriteit concreet voor hen als politiefunctionaris betekent;
- mensen konden hun eigen ervaringen (op het brede vlak van integriteit) kwijt.

24 Dit is alleen gevraagd aan executieve medewerkers op uitvoerend of operationeel leidinggevend niveau.

In algemene zin lijken themadagdelen integriteit (waaronder ook de themadagdelen voor nieuwe medewerkers en voor specifieke functies) effectief te zijn geweest ter bevordering van de transparantie over gebeurtenissen, het bespreken van ethisch lastige kwesties, het aanspreken van collega's op niet-integer gedrag en het melden van onjuist of twijfelachtig gedrag aan leidinggevend, en ter indamming van racistische grappen of opmerkingen en het natrekken van gegevens in de politiesystemen anders dan voor korpsdoeleinden. Naast het themadagdeel is het standpunt van de leidinggevende van invloed op het gedrag dienaangaande. Niet-leidinggevende medewerkers schrijven vaker een grotere invloed toe aan de themadagdelen integriteit dan aan het standpunt van hun leidinggevende, maar operationeel leidinggevend (projectleiders) laten hun gedrag meer bepalen door het standpunt van de team- of bureauchef, terwijl die op hun beurt sterk gericht zijn op wie boven hen zit: onderdeelchefs en Korpsleiding.

Binnen het korps is men zich breed bewust te leven in een glazen huis; alleen voor nieuwe medewerkers zal behandeling van dit thema nog nut hebben. Wat betreft bewustwording van de consequenties van afglijden is weinig effect van de themadagdelen geconstateerd.

86 procent van de korpsleden die de Bewuste Keuze-enquête invulden, voelt zich in algemene zin verantwoordelijk om collega's aan te spreken bij niet-integer gedrag. Slechts zes procent beschouwt het aanspreken van collega's op ongewenst gedrag niet als zijn of haar taak. Ook korpsbreed blijkt de algemene bereidheid collega's aan te spreken op niet-integer gedrag groot te zijn. 88 procent van de korpsleden zegt collega's die over de schreef gaan hierop aan te spreken.

Deze uitkomst betreft de brede attitude ten aanzien van aanspreken. Of aanspreken in concrete gevallen daadwerkelijk gebeurt, hangt van meer factoren af. Zo is de bereidheid om zijn of haar leidinggevende aan te spreken op overmatig alcoholgebruik lager dan de bereidheid een directe collega hierop aan te spreken.

Een hoog percentage leidinggevend is van mening dat de drempel voor medewerkers om hen aan te spreken op niet-integer gedrag laag of in ieder geval niet hoog is. Of de drempel in werkelijkheid laag is, is echter de vraag.

Maar aanspreken, hoe doe je dat op een prettige en effectieve manier? Er lijkt behoefte te zijn aan training in de kunst van het aanspreken (vaardigheidsaspect van morele weerbaarheid).

Ligt in de preventie het accent op het bevorderen van de morele competentie (stimuleringsstrategie) of op het tegengaan van integriteitsschendingen (nalevingsstrategie)? In de oorspronkelijke opzet van het programma Bewuste Keuze heeft het accent gelegen op de stimuleringsstrategie. In de praktijk heeft een verschuiving in de doelen plaatsgevonden, die enerzijds ambitieuzer zijn geworden ten aanzien van het bevorderen van de morele weerbaarheid (bewust kiezen bij dilemma's, collega's aanspreken bij niet-integer gedrag), maar waardoor anderzijds meer nadruk is komen te liggen op waarschuwingen voor fout gedrag en zich houden aan de regels. De nalevingsstrategie is nadrukkelijker aanwezig dan aanvankelijk de bedoeling was. Aanbevolen wordt om bij de toekomstige invulling van preventieve programma's zich te bezinnen op de achterliggende strategie, hierin een heldere keuze te maken en hierop gedurende de looptijd van de uitvoering te blijven reflecteren.

5

Het nazorggesprek

5.1 Inleiding

Een ‘nazorggesprek’ is een nabespreking in een team van een voorval waarbij een of meer teamleden in intern onderzoek zijn geweest voor (een) vermeende integriteitsschending(en) en daarvoor al dan niet gestraft zijn. Het ‘nazorggesprek’ is een instrument dat in de praktijk ontwikkeld is als antwoord op een terugkerend probleem, dat ontstaat door het repressieve beleid. Het wordt door het korps gezien als een instrument in het kader van de preventie. Nazorggesprekken (of voorlopers daarvan) worden in wezen al gehouden sinds 1993 en staan in Uitdewilligen (1999) beschreven als (thema)bijeenkomsten met een specifiek karakter naar aanleiding van een afgesloten onderzoek. Met de komst in 2002 van Piet Keesman als hoofd Bureau Integriteit kreeg het nazorggesprek een meer structureel karakter. In dit onderzoek zijn we vooral geïnteresseerd in de werking en effectiviteit van de nazorggesprekken zoals die sinds 2002 hebben plaatsgevonden.

Het initiatief voor een nazorggesprek ligt in principe bij de leiding van het onderdeel, maar de teamchef²⁵ en ook teamleden kunnen een verzoek indienen voor zo’n gesprek (Keesman, 2005)²⁶. Een nazorggesprek kan plaatsvinden nadat het intern onderzoek is afgesloten en de Korpsleiding haar standpunt ten aanzien van de straf of maatregel heeft bepaald en het voornemen tot strafoplegging in uitgereikt aan de betrokkene.

5.2 Beleidsinhoud

Wat er de laatste jaren over de doelen en de uitvoeringswijze van het nazorggesprek op papier is gezet, komt nagenoeg overeen met de doelen die in de praktijk worden genoemd en de wijze waarop de bijeenkomsten in de praktijk worden uitgevoerd.

25 In dit hoofdstuk worden teamchef en bureauchef beide aangeduid met teamchef.

26 Keesman (2005) ‘Vraag voor je team een nazorggesprek aan!’ maakt deel uit van de bundel ‘Integriteit in teams’ (Straathof red.), die deelnemers aan Bewuste Keuze-bijeenkomsten na afloop krijgen uitgereikt.

5.2.1 Beleidsprobleem

Het initiatief om nazorggesprekken te houden ontstond 'doordat in de praktijk bleek hoeveel spanning en onduidelijkheid binnen teams bleef bestaan wanneer een collega als gevolg van een BIO-onderzoek uit het team werd verwijderd' (Keesman, 2005: 99). Die spanning en onduidelijkheid kwamen doordat 'ieder teamlid zich, vaak geleid door emoties, een eigen mening (vormt) op grond van gebrekkige informatie. Niet zelden eenzijdig gevoed door de collega tegen wie het onderzoek loopt. (..) Op basis van dit vertroebelde beeld worden leidinggevend en onderzoekers, maar ook de collega in kwestie, beoordeeld.'

5.2.2 Doel

In een interne beleidsnotitie noemen Keesman en Oud (2003) als doel van het nazorggesprek: 'Het ontzenuwen van wandelgangenverhalen, inzoomen op de leermomenten uit de onderhavige casus, welke signalen zijn er achteraf wel geweest maar onvoldoende opgepakt'. Zij schrijven dat van deze bijeenkomsten 'overduidelijk' een preventieve werking uitgaat. Het verband met preventie zien ze in het oppakken van signalen (van afglijden) en elkaar daarop aanspreken.

In een interview, verschenen in het Recherche Magazine, verduidelijkt chef Bureau Integriteit Piet Keesman wat hij bedoelt met het ontzenuwen van wandelgangenverhalen: 'Is er een collega ontslagen, dan blijft er na afronding van het onderzoek vaak veel spanning aanwezig bij de teamleden van de ontslagen politiecollega. Het is belangrijk dat zij nazorggesprekken krijgen om hun verhaal te kunnen vertellen en om geïnformeerd te blijven over het verloop en inhoud van het onderzoek. Doordat de teamleden tijdens het BIO-onderzoek doorgaans weinig onderzoeksinformatie te horen krijgen, bestaat namelijk het risico dat ze een beeld krijgen van de zaak dat niet meer overeenkomt met de feiten.' (Vogelsang, 2005).

Het nazorggesprek kent drie doelen (Keesman, 2005):

1. Voorkomen of corrigeren van onjuiste verhalen over het voorval
2. Herbevestiging van de bestaande normen
3. Leren door de teamleden van deze ervaring (waardoor de kans op herhaling in de toekomst vermindert).

Het nazorggesprek heeft volgens Keesman (2005: 103) een positieve invloed op de reputatie van het Bureau Integriteit: 'Voor het imago van het BIO zijn de nagesprekken van groot belang. Dat we ons in alle openheid willen verantwoorden voor de onderzoeken wekt vertrouwen.'

5.2.3 Uitvoeringswijze

Keesman (2005) noemt drie vaste onderdelen van het nazorggesprek:

- Informatie over de integriteitsschending 'op basis van objectieve onderzoeksfeiten' en over de omstandigheden waaronder deze plaatsvond
- Uitleg van de gekozen onderzoeksmethode
- Toelichting van de opgelegde straf of maatregel

Ook biedt het nazorggesprek ruimte voor emoties van teamleden en het bespreken van deze emoties.

Tabel 5.1. Procédé nazorggesprek

Nazorggesprek		
	GESPREKSONDERDEEL	DOOR
1	verheldering misstap(pen) en uitleg onderzoeksmethode	specialist van Bureau Integriteit die het onderzoek gedaan heeft
2	toelichting straf of maatregel toelichting zorg	onderdeelchef ²⁷ (lijn, strategisch niveau) teamchef (lijn, tactisch niveau)
3	reacties vanuit de zaal, beantwoorden van vragen (de reacties vanuit de zaal kunnen gepaard gaan met emoties)	beantwoording – afhankelijk van de vraag – door een van bovengenoemden of de chef van Bureau Integriteit
4	lessen trekken	(wie dit onderdeel inzet wordt niet altijd vooraf benoemd)

In de praktijk worden ze opgezet volgens een vast procédé, dat weergegeven is in tabel 5.1. In vergelijking met de eerder genoemde elementen is toelichting op de zorg erbij gekomen. Het betreft hier de (na)zorg voor de betrokkene. De onderdelen 3 (toelichting zorg) en 5 (lessen trekken) zijn minder vast verankerd in de procedure dan de andere drie onderdelen. De bijeenkomsten staan (in principe) onder leiding van de onderdeelchef. Direct voorafgaand aan de nazorgbijeenkomst vindt er een voorbereidingsgesprek plaats van onderdeelchef, teamleiding en Bureau Integriteit (bureauchef en betrokken specialisten). In dit voorgesprek wordt het procédé (rollen en thema's) doorgenomen.

27 Ook wanneer het diens plaatsvervanger betreft, wordt deze in dit hoofdstuk aangeduid als onderdeelchef.

5.3 Analyse van de beleidspraktijk

Hoewel de geobserveerde nazorggesprekken onderling verschillen in inhoud en uitvoering, kan in zijn algemeenheid geconcludeerd worden dat de beleidsinhoud veel te bescheiden geformuleerd is. De nazorggesprekken hebben een grotere draagwijdte en betekenis dan ‘wandelingen- en indianenverhalen tot redelijke proporties terugbrengen en als uitlaatklep voor emoties’.²⁸ In wezen draaien ze namelijk om het verantwoorden van het repressieve beleid.

In de (geobserveerde) nazorgbijeenkomsten blijken de reacties vanuit de zaal, de vragen en – indien daar sprake van is – de emoties steevast, soms uitsluitend te maken te hebben met een of meer van de volgende kwesties:

- Het terecht zijn van straf: Is er wel een norm overtreden? Is de norm wel juist? Was de norm wel bekend?
- De rechtvaardigheid van de straf: Is de straf wel in overeenstemming met de ernst van de misstap? Is dit keer niet strenger gestraft dan toen een ander iets vergelijkbaars of iets ergers deed? Is die leidinggevende niet lichter gestraft in vergelijking met uitvoerende medewerkers in dezelfde zaak of in identieke zaken? Is er gestapeld?²⁹
- De zorgvuldigheid van het onderzoek: Was er voldoende reden om die collega te horen/verdenken? Was het noodzakelijk die collega in te sluiten?
- De (on)bevooroordeeldheid van het onderzoek: Is er gezocht naar een stok om mee te slaan? Was de leiding al van plan geweest om betrokkene eruit te werken en kwam zo’n akkefietje als geroepen? Waarom is de chef van dienst pas als laatste gehoord?
- De wijze waarop collega’s tegemoet getreden werden bij het onderzoek: Zijn gehoorde collega’s onder druk gezet? Geïntimideerd? Te lang achter elkaar gehoord? Is er op tijd gepauzeerd? Is de in hechtenis genomen collega met voldoende respect behandeld?

De nazorggesprekken bieden de medewerkers daarmee niet alleen de gelegenheid hun beeld van wat er gebeurd is bij te stellen (doel 1) maar ook om zelf een oordeel te vormen over de fairness van het repressieve beleid en hun eventuele twijfels of vragen hierover naar voren te brengen.

28 Formulering van het doel door een onderdeelchef.

29 Met stapelen wordt bedoeld het meetellen van oude, afgehandelde misstapen bij de beoordeling van de huidige misstap.

Het gaat daarbij om alle dimensies van fairness: distributief, procedureel en interactioneel.

Distributieve fairness heeft betrekking op de straf. Het bestaat uit twee onderdelen: *juistheid* en *rechtvaardigheid*. Juistheid betreft het terecht zijn van straf. Cruciale vraag hierbij is: begrijpt men de straf? Ziet men in dat het gedrag een overtreding van de norm inhoudt én onderschrijft men de norm? Rechtvaardigheid gaat om de vragen: Is de straf in overeenstemming met de ernst van misstap of wangedrag? En: wordt in gelijke gevallen gelijk gestraft, zonder aanzien des persoons.

Tabel 5.2. Fairnessdimensies in het nazorggesprek

Fairnessdimensies			
	GESPREKSONDERDEEL	BETREFT	FAIRNESSDIMENSIE
1	<ul style="list-style-type: none">• verheldering misstap(pen)• uitleg onderzoeksmethode	<ul style="list-style-type: none">• de overtreden norm(en)• de ernst van de over-treding• (zorgvuldigheid van) het intern onderzoek	<ul style="list-style-type: none">• distributieve fairness• distributieve fairness• procedurele fairness
2	<ul style="list-style-type: none">• toelichting straf of maat-regel	<ul style="list-style-type: none">• rechtvaardigheid straf	<ul style="list-style-type: none">• distributieve fairness
3	<ul style="list-style-type: none">• toelichting zorg• reacties vanuit de zaal,	<ul style="list-style-type: none">• (na)zorg voor gestrafte collega	<ul style="list-style-type: none">• interactionele fairness
4	beantwoorden van vragen, nadere toelichtingen	<p>Doorgaans een of meer van deze aspecten:</p> <ul style="list-style-type: none">• terecht zijn van straf• rechtvaardigheid straf• zorgvuldigheid onder-zoek• onbevooroordeeldheid onderzoek• omgang met collega's bij verhoren• behandeling van col-lega's in hechtenis	<ul style="list-style-type: none">• distributieve fairness• distributieve fairness• procedurele fairness• procedurele fairness• interactionele fairness• interactionele fairness
5	<ul style="list-style-type: none">• lessen trekken	<ul style="list-style-type: none">• herkennen signalen afglijden• elkaar aanspreken	<p>---</p> <p>---</p>

Procedurele fairness heeft betrekking op het intern onderzoek naar een vermeende schending. Het betreft de zorgvuldigheid waarmee het onderzoek plaatsvindt, de deskundigheid van de onderzoekers en hun onbevooroordeeldheid.

Bij *interactionele fairness* ten slotte gaat om het met respect behandelen van de mensen.

Het beeld dat men heeft van de fairness van het repressieve beleid is belangrijk omdat een als consistent en fair ervaren repressief beleid een kernvoorwaarde is voor de effectiviteit van het integriteitsbeleid in zijn geheel (zie hoofdstuk 2).

In tabel 5.2 wordt samengevat welke aspecten aan de orde zijn bij de verschillende onderdelen van het nazorggesprek en met welke dimensies van fairness ze samenhangen.

Zoals in de tabel te zien is kunnen reacties en vragen vanuit de medewerkers betrekking hebben op alle dimensies en subdimensies van fairness. Juist omdat fairness in het geding is, is het bovendien niet verwonderlijk dat reacties en vragen emotioneel geladen kunnen zijn. Lessen trekken is het enige onderdeel dat niet rechtstreeks verband houdt met fairness

Kwaliteit van de uitvoering

Of en in welke mate de nazorggesprekken de perceptie van fairness in positieve zin beïnvloeden, is wel afhankelijk van de kwaliteit van de uitvoering. Cruciaal is de adequaatheid waarmee vragen van medewerkers beantwoord worden. Adequaat wordt hier gezien vanuit het verantwoorden van het beleid. Verantwoorden houdt in: uitleggen waarom dingen gebeurd zijn zoals ze gebeurd zijn (feitelijkheden) en waarom ze besloten zijn zoals ze besloten zijn (beargumentering). Verantwoorden is niet: goedpraten. Openheid over dingen die anders liepen dan bedoeld (transparantie) en het erkennen van gemaakte fouten horen bij een goede verantwoording.

Tabel 5.3 geeft een overzicht van de fairnessdimensies die naar voren kwamen in reacties, vragen en emoties vanuit de zaal tijdens de vijf geobserveerde nazorgbijeenkomsten, en de adequaatheid van de beantwoording van deze vragen. Beantwoording wordt gezien als adequaat wanneer (a) de (onderliggende) vraag kenbaar gehoord is en (b) een bevredigend antwoord gegeven is. Een bevredigend antwoord hoeft niet te betekenen

dat men het eens is, wel dat op de vraag serieus is ingegaan en de standpunten verhelderd zijn. Een niet bevredigend antwoord is vaak herkenbaar doordat de vraag blijft terugkomen.³⁰

Tabel 5.3. Behandeling vragen over fairness repressief beleid bij vijf geobserveerde nazorgbijeenkomsten.

Behandeling vragen					
Fairnessdimensies	Zaak A	Zaak B	Zaak C	Zaak D	Zaak E
DISTRIBUTIEF					
Terechtheid straf ³⁰			+/-	+	+
Rechtvaardigheid straf			-	+	
PROCEDUREEL					
Zorgvuldigheid onderzoek			+		+
(On)bevooroordeeldheid onderzoek	+	+	+		
INTERACTIONEEL					
Bejegening collega's		+			

Een lege cel in de tabel geeft aan dat met betrekking tot dit aspect geen vragen gesteld werden door mensen in de zaal. In dat geval mag bij de aanwezige medewerkers een positieve perceptie van deze fairnessdimensie verwacht worden. Die positieve perceptie kan er al geweest zijn, maar kan ook gevolg zijn van de gegeven toelichtingen en uitleg voorafgaand aan het vragengedeelte. Een + in de tabel betekent dat de vragen hierover door Bureau Integriteit en/of lijnmanagement adequaat werden beantwoord. Omdat vragen dikwijls gesteld worden vanuit een negatieve perceptie van de fairness kan een adequate beantwoording een verandering ten goede tot gevolg hebben, misschien niet bij alle aanwezigen, maar wel bij een (groot) deel van hen. Een – geeft aan dat de beantwoording van de vragen niet adequaat gebeurde; verwacht kan dan worden dat een bestaande negatieve perceptie bevestigd wordt of, waar die niet bestond, ontstaat. Een +/- betekent dat de beantwoording deels wel, deels niet adequaat was, de verandering in de perceptie zal daardoor ook ambivalent zijn.

30 Het gaat bij de terechtheid van straf niet om de inhoud van de straf maar om de vraag of straffen op zichzelf terecht was.

5.4 Spagaat bij beantwoording van vragen over straf

De beantwoording van vragen over straf kan lastig zijn. Analyse vanuit fairness geeft hier inzicht in. Leidinggevendenden staan op de nazorg-bijeenkomst voor de taak de opgelegde straf of maatregel toe te lichten. Zij hebben die straf niet zelf bepaald. In strafrechtelijke zaken wordt de straf bepaald door de officier van justitie (schikking of transactie als vorm van buitengerechtelijke afdoening) of de rechter. In tuchtrechtelijke zaken beslist de Korpsbeheerder over ontslag en voorwaardelijk ontslag, na advies van de Korpsleiding te hebben gehad. In de overige tuchtrechtelijke zaken neemt de Korpsleiding de beslissing, hiertoe geman-dateerd door de Korpsbeheerder.³¹

In tuchtrechtelijke zaken hebben team- en onderdeelchef de Korpsleiding een advies gegeven over de straf of maatregel. Vaak, maar zeker niet altijd neemt de Korpsleiding dit advies over. De Korpsleiding heeft een eigen visie, bekijkt ook parallelle zaken en wint tevens advies in bij Bureau Juridische Zaken³². In nazorgbijeenkomsten is het de taak van de team- en/of onderdeelchef toelichting te geven op de straf of maatregel, als onderdeel van het verantwoorden van het repressieve beleid. Verantwoorden houdt hier in: uitleggen en begrijpelijk maken waarom tot deze straf of maatregel besloten is, en dus ook uitleggen en begrijpelijk maken waarom de opgelegde straf of maatregel rechtvaardig is (en zo nodig ook uitleggen waarom het terecht is dat de betrokkene gestraft is).

Maar wat wanneer de Korpsleiding het advies van team- en onderdeelchef niet gevolgd heeft? Als de uitleg van de Korpsleiding de lijnchef(s) niet heeft kunnen overtuigen, bestaat de valkuil dat de team- of onderdeelchef niet in staat is om de opgelegde straf goed uit te leggen aan het team. In twee van de geobserveerde nazorgbijeenkomsten (C en D) speelde de kwestie dat het advies van team- en onderdeelchef niet gevolgd was, de straffen waren anders uitgepakt. Dit was bij de medewerkers bekend. In beide bijeenkomsten was de rechtvaardigheid van de straf een belangrijk punt in de discussie, omdat teamleden de straffen onrechtvaardig vonden.

31 Het strafrechtelijke en het tuchtrechtelijke traject sluiten elkaar niet uit. Een zaak kan worden behandeld in beide trajecten.

32 Bureau Juridische Zaken kijkt naar de jurisprudentie en naar de straffen die in vergelijkbare gevallen zijn opgelegd. Wanneer een straf als onrechtvaardig ervaren wordt, zoals in deze zaak, betekent een verwijzing naar dit bureau eigenlijk dat in die andere gevallen de straf eveneens als onrechtvaardig zou zijn ervaren.

Het betrof de (gepercipieerde) zwaarte van de straffen in verhouding tot de (gepercipieerde) ernst van de misstappen. Hoe het lijnmanagement (teamchef en onderdeelchef) hiermee omging, verschilde op een essentieel punt. (Hierbij moet aangetekend worden dat de lijncheefs bij zaak D door de chef Bureau Integriteit voor de valkuil gewaarschuwd waren.)

Tijdens de nazorgbijeenkomst van zaak C laaiden de emoties over de vermeende onrechtvaardigheid van de straf hoog op. Doordat de lijncheefs de beslissing van de Korpsleiding niet ruimhartig ondersteunden, werden de teamleden bevestigd in hun perceptie van onrechtvaardigheid. De rechtvaardigheid van de straf werd niet begrijpelijk gemaakt en het gevoel dat de straf zeer onrechtvaardig was, bleef hangen.

Als onrechtvaardig ervaren straffen en maatregelen doen afbreuk aan het draagvlak voor het integriteits-beleid en leiden tot minder bereidheid waargenomen schendingen te melden (zie § 2.6). Waarom immers een collega blootstellen aan een onrechtvaardig sanctioneringsbeleid? Wanneer het gevoel heerst en bovendien bevestigd wordt dat de straffen onrechtvaardig zijn, is de verleiding voor betrokkenen groot om zich als slachtoffer (in plaats van als dader) op te stellen, en voor collega's om de betrokkenen als slachtoffer voor te stellen.

Met betrekking tot zaak C bleek de portefeuillehouder integriteit van de Korpsleiding desgevraagd de straf die in deze zaak gegeven was, uitstekend en begrijpelijk te kunnen motiveren en verantwoorden. Het is geen schande wanneer een teamchef of een onderdeelchef een straf niet wil of kan verantwoorden. Het is dan wel zinnig om de Korpsleiding zelf in de gelegenheid te stellen uitleg te geven en vragen hierover te beantwoorden.

Bij zaak D legde de onderdeelchef uit hoe de uiteindelijke beoordeling tot stand gekomen was en hoe de Korpsleiding de verschillende aspecten gewogen had.³³ Hij benoemde ook wat het (andersluidende) advies van onderdeel- en teamchef aan de Korpsleiding was geweest en benadrukte hierbij dat het om een advies was gegaan. Toen iemand uit de zaal opmerkte het wrang te vinden dat dit advies niet gevolgd was, liet hij weten persoonlijk de uitleg van de Korpsleiding goed te vinden. Hierna kwamen over dit onderwerp geen vragen of opmerkingen meer uit de zaal.

33 Met de desbetreffende onderdeelchef en teamchef is deze nazorgbijeenkomst inmiddels nabesproken, waarbij specifiek ingegaan is op de gevolgen van inadequate beantwoording van vragen over de rechtvaardigheid van de straf.

Aan het eind van de bijeenkomst vroeg de teamchef of de mensen de straf hard vonden. Dat werd bevestigd. Het mooie van deze vraag was dat de teamchef met de term 'hard' de medewerkers een ander gevoelspoor aanreikte. De term 'hard' refereert namelijk aan een ander gevoel dan de term 'onrechtvaardig'.

5.5 Effect nazorgbijeenkomsten op perceptie fairness repressief beleid

In de korpsbrede enquête zijn de korpsleden uitspraken voorgelegd die betrekking hebben op de fairness van het repressieve beleid. Men werd verzocht aan te geven in hoeverre men het met deze uitspraken eens was. Het is aannemelijk dat het meemaken in de eigen werkomgeving van een incident waarbij een directe collega (of de respondent zelf) in een intern onderzoek gehoord is, kan uitmaken voor hoe men erover denkt. Wat we willen weten is niet alleen of het meemaken van een incident uitmaakt, maar ook of het bijwonen van (een) nazorggesprek(ken) verschil uitmaakt. Nazorggesprekken kunnen zijn geweest met alleen de lijn (teamchef, bureauchef, eventueel onderdeelchef) of met zowel de lijn als het Bureau Integriteit. Of ook dat verschil uitmaakt, is eveneens nagegaan.

Omdat we in dit onderzoek vooral geïnteresseerd zijn in de werking en effectiviteit van de nazorggesprekken zoals die sinds 2002 hebben plaatsgevonden, is alleen gekeken naar het meegemaakt hebben van een dergelijk incident en een nazorggesprek in de laatste vijf jaar (2002-2007). 66 procent van de korpsleden heeft de laatste vijf jaar een of meer integriteitsincidenten meegemaakt. Daarvan heeft 64 procent een of meerdere nazorggesprekken bijgewoond. Van degenen die wel eens een nazorggesprek gehad hebben, heeft 44 procent (onder meer) een nazorggesprek gehad met het Bureau Integriteit erbij. Voor een overzicht zie tabel 5.4.

34 In algemene zin hebben aspecten die meewegen in de beoordeling door de Korpsleiding betrekking op de misstap zelf, de functie en rol van de betrokkene (bijvoorbeeld leidinggevende positie), de opstelling van de betrokkene tijdens het onderzoek (bijvoorbeeld mate van (in)transparantie, (h)erkenning van de norm) en/of persoonlijke omstandigheden.

Tabel 5.4. Aantal en percentage korpsleden dat een integriteitsincident heeft meegemaakt, al dan niet gevolgd door een nazorgbijeenkomst.

Integriteitsincidenten en nazorg			
N = 3670			
INCIDENT MEEGEMAAKT			
(PERIODE 2002-2007)			
nee	ja		
1243 (34%)	2427 (66%)		
NAZORGSESSIE MEEGEMAAKT			
nee	ja		
866 (36%)	1565 (64%)		
(WAARONDER)			
SESSIE MET BIO ERBIJ			
nee	ja		
873 (56%)	692 (44%)		

In het algemeen kan gezegd worden dat degenen die géén incident van nabij meegemaakt hebben, zich vaker neutraal opstellen: ze kiezen vaker voor de antwoordoptie 'niet eens, niet oneens', vooral wanneer het uitspraken betreft die te maken hebben met de interactionele en procedurele fairness. Heeft men wel een incident meegemaakt, dan neemt men minder vaak een neutraal standpunt in. Voor de gemiddelde mening kan, maar hoeft dat echter niet uit te maken.

Wanneer er tussen categorieën respondenten een statistisch significant verschil in gemiddelde mening geconstateerd is met een betrouwbaarheid van meer dan 99 procent, is dit in de hierna volgende tabellen aangegeven met **. Dit betekent dat de kans dat het verschil op toeval berust, kleiner is dan 1 procent ($p < 0,01$). Is er een statistisch significant verschil met een betrouwbaarheid van meer dan 95 procent, dan staat dit aangegeven met *. De kans dat er van toeval sprake is, is dan kleiner dan 5 procent ($p < 0,05$). Wanneer er geen statistisch significant verschil in gemiddelde mening is geconstateerd, wordt dat aangegeven met ⁰⁰. De mening is gemiddeld genomen gelijk.

Hieronder worden de uitkomsten weergegeven voor de afzonderlijke uitspraken.

‘Wanneer een collega door het BIO gehoord wordt, wordt hij of zij door de BIO-medewerkers netjes behandeld.’

Over het geheel genomen denken de korpsleden neutraal (54,6%) of positief (38,4%) over de wijze waarop BIO-medewerkers omgaan met mensen die ze horen in een intern onderzoek. Heeft men (de laatste vijf jaar) een incident in de werkomgeving meegemaakt, dan denkt men gemiddeld genomen positiever over de wijze waarop BIO-medewerkers de collega's bij een verhoor behandelen dan wanneer men geen incident heeft meegemaakt. Heeft men ook nog (minstens) een nazorgbijeenkomst bijgewoond, dan denkt men gemiddeld nog positiever. Het meest positief gestemd zijn degenen die (onder meer) een nazorgbijeenkomst met het BIO hebben meegemaakt.

Degenen die werkelijk een gefundeerd oordeel kunnen geven over bovenstaande twee uitspraken zijn natuurlijk de mensen die zelf gehoord zijn. Achtien procent van de respondenten is de laatste vijf jaar als verdachte, getuige of betrokkene gehoord. (29 procent is ooit in hun loopbaan gehoord door het BIO Amsterdam-Amstelland.) Mensen die in de periode 2002-2007 gehoord zijn, denken veel vaker positief (64%) dan negatief (11%) over de wijze waarop ze door het BIO behandeld zijn. Dat neemt niet weg dat 11 procent van de gehoorde nog altijd staat voor ongeveer 125 mensen.³⁵

De cijfers zijn samengevat in tabel 5.5.

35 Omdat de respons representatief is kunnen we generaliseren naar het korps als geheel: $0,108 \times 0,179 \times 6500 = 125,6$.

Tabel 5.5 Interactionele fairness: mening korpsleden over bejegening bij verhoor.

Interactionele fairness													
'Wanneer een collega door het BIO gehoord wordt, wordt hij of zij door de BIO-medewerkers netjes behandeld.'													
		(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens
KORPSBREED		7,0	54,6	38,4									
INCIDENT MEE- GEMAAKT **	nee				3,2	66,9	29,9						
	ja				9,0	48,2	42,8						
INCIDENT MEEGEMAAKT													
nazorggesprek gehad **	nee							10,8	56,9	32,3			
	ja							7,9	43,5	48,6			
nazorg- o.a. gesprek met gehad BIO **	nee										7,5	47,6	44,9
	ja										8,4	38,3	53,3
GEHOORD		N	%										
DOOR BUREAU	nee	3010	82%		6,2	60,9	32,9						
INTEGRITEIT	ja	658	18%		10,8	25,6	63,5						
(periode 2002-2007)**													

'Het BIO zet mensen onder druk om verklaringen tegen collega's af te leggen.'

Of het BIO mensen onder druk zet om verklaringen tegen collega's af te leggen, daarover hebben de meeste mensen een neutrale mening. Is men niet neutraal, dan is men het vaker oneens dan eens met de uitspraak. Gemiddeld genomen maakt het daarbij niet uit of men de afgelopen vijf jaar nu wel of geen incident meegemaakt heeft in de werkomgeving. Heeft men weleens een incident meegemaakt, dan maakt echter wel uit of men een nazorggesprek heeft gehad. Wie een nazorggesprek heeft bijgewoond is het vaker oneens met de uitspraak. Het maakt daarbij niet uit of de nazorggesprekken met of zonder Bureau Integriteit waren. Overigens blijft in alle gevallen de helft of meer neutraal.

Is men gehoord, dan is nog steeds 43% neutraal. 39% procent van de gehoorde is het (zeer) oneens met de uitspraak dat het BIO mensen onder druk zet om verklaringen tegen collega's af te leggen, 18 procent is het er wel mee eens.

De cijfers zijn samengevat in tabel 5.6.

Tabel 5.6 Interactionele fairness: mening korpsleden over toegepaste druk bij verhoor.

Interactionele fairness										
'Het BIO zet mensen onder druk om verklaringen tegen collega's af te leggen.'										
		(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens
KORPSBREED		28,8	54,7	12,5						
INCIDENT MEE- GEMAAKT ⁰⁰	nee				24,5	68,5	7,0			
	ja				30,9	53,8	15,3			
incident nazorg- meege- gesprek maakt gehad ^{**}	nee							22,9	61,1	15,9
	ja							35,3	15,9	15,0
GEHOORD		N	%							
DOOR BUREAU INTEGRITEIT (periode 2002-2007) ^{**}	nee	3010	82%		24,7	65,1	10,1			
	ja	658	18%		38,9	42,8	18,3			

'Het BIO gaat in onderzoeken zorgvuldig te werk.'

In het algemeen denken de korpsleden positief (51,3%) of neutraal (41,4%) over de zorgvuldigheid van de BIO-onderzoeken. Wie een incident heeft meegemaakt, denkt er vaker positief over, en wie dan ook nog een nazorgbijeenkomst heeft gehad, heeft een nog positiever beeld. Ook hier maakt het daarbij niet uit of de nazorggesprekken met of zonder Bureau Integriteit waren. (Zie tabel 5.7.)

Tabel 5.7. Procedurele fairness: mening korpsleden over zorgvuldigheid interne onderzoeken.

Procedurele fairness										
'Het BIO gaat in onderzoeken zorgvuldig te werk.'										
		(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens
KORPSBREED		7,2	41,4	51,3						
INCIDENT MEE- GEMAAKT ⁰⁰	nee				3,7	51,5	44,8			
	ja				9,1	36,3	54,7			
incident nazorg- meege- gesprek maakt gehad ^{**}	nee							8,7	42,6	48,7
	ja							9,3	32,8	58,0

‘BIO-onderzoekers pakken collega’s uit schaal 10 en hoger met grote voorzichtigheid aan.’

Bijna tweederde van de korpsleden (63,3%) heeft geen uitgesproken mening of BIO-onderzoekers collega’s uit schaal 10 en hoger met grote voorzichtigheid aanpakken. Heeft men wel een uitgesproken mening, dan is men het iets vaker eens met de uitspraak (20,3%) dan oneens (16,4%). Hoewel het merendeel neutraal blijft, spreken mensen die een incident hebben meegemaakt zich vaker in een richting uit dan wie geen incident heeft meegemaakt, en men neigt dan vaker naar eens zijn met de uitspraak dan naar oneens zijn. Heeft men geen nazorgsessie meegemaakt, dan is dit effect sterker en is men het twee keer zo vaak eens met deze uitspraak dan oneens. Een nazorggesprek brengt meer evenwicht in de meningen.

Tabel 5.8 Proceurele fairness: mening korpsleden over aanpak hoger kader bij interne onderzoeken.

Procedurele fairness 'BIO-onderzoekers pakken collega's uit schaal 10 en hoger met grote voorzichtigheid aan.'									
	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens
KORPSBREED	16,4	63,3	20,3						
INCIDENT MEE- GEMAAKT ⁰⁰	nee			14,1	72,1	13,8			
	ja			17,6	58,8	23,6			
incident nazorg- meege- gesprek maakt gehad **	nee						11,8	63,1	25,1
	ja						20,8	56,4	22,8

'Als in ons korps iemand gestraft wordt, heeft hij of zij dat verdiend.'

Mensen die een incident hebben meegemaakt, zijn gemiddeld negatiever over het (altijd) terecht zijn van straffen die het korps oplegt dan degenen die geen incident hebben meegemaakt. Het maakt geen verschil of men wel of niet een nazorggesprek heeft gehad. Zie hiervoor tabel 5.9.

Tabel 5.9 Distributieve fairness: mening korpsleden over terecht zijn van straf.

Distributieve fairness 'Als in ons korps iemand gestraft wordt, heeft hij of zij dat verdiend.'						
	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens
KORPSBREED	9,1	54,5	36,3			
INCIDENT MEE- GEMAAKT ⁰⁰	nee			5,7	54,1	40,2
	ja			10,5	54,4	35,1

‘Je kunt in ons korps voor het minste of geringste ontslagen worden.’

Degenen die vinden dat je in het korps Amsterdam-Amstelland voor het minste of geringste ontslagen kunt worden, zijn in de minderheid. 43,7 procent is het met deze uitspraak oneens. Niettemin vindt een kwart dat het wel zo is. Heeft men weleens een incident meegemaakt, dan maakt het verschil of men ook (een) nazorgbijeenkomst(en) heeft meegemaakt. Wie ze wel hebben meegemaakt, vinden minder vaak dat je voor het minste of geringste ontslag krijgt dan wie ze niet hebben gehad. Kortom, men is dan positiever gestemd over rechtvaardigheid van strafontslag. Niettemin is dan nog altijd een kwart van de mensen het eens met de uitspraak, en dat percentage blijft tamelijk constant.

Tabel 5.10 Distributieve fairness: mening korpsleden over rechtvaardigheid strafontslag.

Distributieve fairness									
‘Je kunt in ons korps voor het minste of geringste ontslagen worden.’									
	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens
KORPSBREED	43,7	31,0	25,3						
INCIDENT MEE- GEMAAKT ⁰⁰	nee			45,0	32,4	22,6			
	ja			43,8	29,3	26,8			
incident nazorg- meege- gesprek maakt gehad ^{**}	nee						38,6	33,1	28,3
	ja						46,8	27,2	26,1

‘Als de korpsleiding straffen oplegt, doet ze dat zonder aanzien des persoons (gelijke monniken, gelijke kappen).’

Hoewel 45 procent geen duidelijke mening heeft of de Korpsleiding straffen oplegt zonder aanzien des persoons, is de rest het vaker oneens (30,2%) dan eens (23,9%) met de uitspraak. Heeft men geen incident meegemaakt, dan is men het vaker eens met de uitspraak dan oneens. Echter wie een nazorgbijeenkomst met het Bureau Integriteit heeft meegemaakt,

is negatiever gestemd dan wie alleen (een) nazorgbijeenkomst met de lijn heeft gehad.

Dat diegenen die (ook) nazorggesprekken mét BIO gehad hebben, negatiever gestemd zijn, kan wellicht verklaard worden doordat het 'zwaardere' incidenten zijn geweest of incidenten met meerdere betrokkenen waaronder leidinggevenden.

De cijfers zijn samengevat in tabel 5.11.

Tabel 5.11 Distributieve fairness: mening korpsleden over onbevooroordeeldheid bij opleggen van straffen.

Distributieve fairness													
'Als de korpsleiding straffen oplegt, doet ze dat zonder aanzien des persoons (gelijke monniken, gelijke kappen).'													
		(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens	(zeer) oneens	neutraal	(zeer) eens
KORPSBREED		30,2	45,9	23,9									
INCIDENT MEE- GEMAAKT **	nee				19,6	50,1	30,3						
	ja				35,7	42,7	21,7						
INCIDENT MEEGEMAAKT													
nazorggesprek	nee							38,2	43,3	18,5			
gehad **	ja							34,2	42,4	23,4			
nazorg- o.a.	nee										30,8	44,0	25,2
gesprek met	ja										38,4	40,5	21,1
gehad BIO **													

Samenvattend kunnen we zeggen dat nazorggesprekken een duidelijk positieve invloed hebben op de perceptie van een faire bejegening van gehoorde collega's en op de perceptie van de zorgvuldigheid van het intern onderzoek. Met betrekking tot de perceptie van de rechtvaardigheid van straffen is dat minder eenduidig. Dat zou kunnen liggen aan het feit dat verantwoorden van de straffen tot nu toe niet beschouwd is als een essentiële functie van het nazorggesprek, terwijl het verantwoorden van de onderzoeken wel gezien is als een belangrijke functie (zie § 5.2).

5.5.1 Opmerkingen van respondenten over (on)rechtvaardigheid van de straffen

Dat relatief lichte vergrijpen te zwaar bestraft zouden worden (en ernstige misstappen te licht) en dat mensen hoger in rang er makkelijker vanaf zouden komen, wordt door tamelijk veel mensen naar voren gebracht in de aanvullende opmerkingen³⁶. Enkele verhelderende voorbeelden:

‘Ik ben de overtuiging toegedaan dat het juist is om in een politieorganisatie zeer veel belang en gewicht te hangen aan integriteit. Ik hoop echter in de toekomst op het gelijk behandelen van leidinggevend en medewerkers van de werkvloer met betrekking tot de afhandeling van integriteitsincidenten. Overigens heb ik daar wel een verbeteringslag in gesignaleerd.’

‘Het begrip integriteit zoals gepromoot door het korps is alleen van toepassing op de lagere rangen, hogere rangen worden anders behandeld. Er wordt met verschillende maten gemeten en gestraft. Collega's worden onevenredig zwaar gestraft voor lichte misstappen.’

‘De discrepantie tussen hoe de werkvloer aangepakt wordt en hoe er met de hogere leidinggevend omgegaan wordt moet weggenomen worden. Tevens wordt er soms door de opdrachtgevers (chefs) onevenredig hard opgetreden tegen relatief kleine vergrijpen van de werkvloer om een daadkrachtig signaal af te geven... en een goed voorbeeld te stellen. Hierbij wordt verwarring en angst op de werkvloer gezaaid. Hier zou veel eenduidiger en informatiever te werk gegaan moeten worden. Tevens dient er altijd feedback gegeven te worden aan de werkvloer over de strafmaat en motivatie daarbij om het idee van ‘er gebeurt niets mee’ weg te nemen (juist in de gevallen dat er niet tot straf beslist wordt).’

‘Ik vind de huidige bestraffingen soms (niet altijd) buitenproportioneel als je kijkt naar wat er in de maatschappij gebeurt en wat daar voor straffen worden uitgedeeld. Wellicht kan hier op een andere manier door de korpsleiding mee worden omgegaan. Het is soms beter om een goed functionerende collega toch binnen te houden zodat deze een voorbeeldfunctie krijgt.’

36 Over een vermeende slechte bejegening door Bureau Integriteit tijdens een verhoor worden ook wel opmerkingen gemaakt (overigens ook over een juist respectvolle bejegening), maar beduidend minder frequent dan over de straffen.

‘Ja, het gevoel bestaat dat er met twee maten wordt gemeten. Dat komt volgens mij doordat er mensen in het korps lopen op hoge functies waarvan men weet dat er het nodige is voorgevallen. Ik heb hier zelf ook moeite mee. In versere onderzoeken is het zo dat als een leidinggevende buiten functie wordt gesteld, het hele korps dat weet. Het hele korps krijgt echter geen nagesprek. Dat is begrijpelijk, maar dat leidt tot beeldvorming. De vraag die dan soms blijft is: waarom is die persoon niet ontslagen? Daar zal waarschijnlijk een goede reden voor zijn, maar die weten we dan niet.’

‘Ik denk dat een onderzoek van BI³⁷ voor iedereen op gelijke, integere, wijze plaatsvindt, maar voor de uiteindelijke strafmaat maakt wel degelijk verschil wat voor functie de betrokkene heeft. Mijn ervaring met BIO was rond 1995 als getuige. Ik heb daar een naar gevoel aan over gehouden omdat ik het idee kreeg dat mijn woorden vooral uitgelegd werden op een manier die het negatieve beeld van de betrokken collega versterkte. Inmiddels zijn een paar collega's waar ik zelf mee gewerkt heb, werkzaam – of werkzaam geweest – bij BI. In combinatie met het naar buiten treden van BI en het beeld dat ik van deze collega's heb, is mijn mening over BI in positieve zin veranderd.’

‘Naar mijn persoonlijke mening wordt er helaas wel eens met twee maten gemeten bij integriteit, waarbij geldt: hoe hoger in rang, des te minder kritisch we worden. Als men laag in rang is, vliegt men er eerder uit. Wat mij betreft mag er strenger opgetreden worden tegen de hogere rangen en moet men stoppen elkaar de hand boven het hoofd te houden.’

‘Ik vind dat de uiterste straf (ontslag) soms veel te zwaar is. Ik vind trouwens wel dat er gestraft moet worden en zeker bij aanhoudend ongewenst gedrag: eruit.’

‘In het algemeen zou ik willen zeggen dat ik het goed vind dat er onderzoeken worden gedaan naar ongewenst gedrag en als dit bewezen wordt, dat dit dan ook gestraft wordt. Natuurlijk is het korps door het slijk gegaan³⁸ door bepaalde onderzoeken, maar dat geeft wel aan dat het korps ongewenst gedrag aanpakt. Ik heb een opmerking over een leidinggevende. Ik vond daarbij de straf erg matig.’

37 Bureau Integriteit (BI), eerdere naam: Bureau Interne Onderzoeken (BIO).

38 Vermoedelijk wordt hiermee bedoeld: negatieve publiciteit, aangevallen worden in de media.

‘Wat mij verbaast is dat er collega’s in rang teruggezet worden, maar dat er ook collega’s worden ontslagen voor eenzelfde soort feit. Ik verbaas me erover, maar snap ook wel dat ik de zaak verder niet ken, maar het lijkt net of er met twee maten wordt gemeten.’

‘Ik denk dat wij de laatste jaren wel de goede kant op zijn gegaan met integriteit in vergelijking met vroeger, zeker als het om verschillen ging in strafmaat van hogere kaderleden en laaggeplaatsten. Er is gelukkig meer openheid. Ik heb uit het (verre) verleden meerdere voorbeelden van dat dit niet zo was: leidinggevenden werden overgeplaatst en daarmee was doorgaans de kous af. Tegenwoordig maakt dit in principe niets meer uit. Een medewerker die ‘plat’ gaat - hoog of laag in de organisatie - hoort immers niet bij het korps thuis!’

‘Het integriteitsbeleid is niet altijd even eerlijk en duidelijk. Ik heb een collega meemaakt die hele rare dingen deed. Die collega zit nu in de ziektewet omdat het korps geweigerd heeft deze te ontslaan. Een andere collega is wel ontslagen omdat hij/zij betrokken was bij een vechtpartij waarbij zijn broertje in elkaar wordt geslagen. Eerlijk? Nee, niet altijd.’

‘Wij vinden de straffen die opgelegd worden in het strafrecht, vaak laag (bijvoorbeeld taakstraf bij vuurwapenbezit). De straffen die de korpsleiding intern oplegt, zijn soms buitenproportioneel hoog. Daar zou ik graag wat verandering in zien. Zodra iemand bewust lekt, steelt of wat dan ook, zullen er weinig mensen zijn die bezwaar hebben tegen ontslag. Daar waar het gaat om ‘onhandigheidjes’, zijn de straffen te zwaar. Het is nagenoeg onmogelijk om alle dienstvoorschriften goed te kennen. Dat zou in de zwaarte van de straf wel eens meegewogen kunnen worden.’

5.6 Effect nazorggesprekken op de beoogde doelen

5.6.1 Te verwachten effecten op basis van de analyse

Op grond van bovenstaande analyse vanuit fairness kan – bij een goede kwaliteit van de uitvoering – positieve effecten verwacht worden met betrekking tot de beoogde doelen (1) ‘voorkomen of corrigeren van onjuiste verhalen over het voorval’ en (2) ‘herbevestiging normen’. Het derde beoogde doel ‘lessen trekken’ staat los van de fairness van het repressieve beleid en zal hier bekeken worden vanuit de observatie van vijf nazorggesprekken.

Ten aanzien van het imago van het BIO kan eveneens een positief effect worden verwacht, zoals Keesman (2005: 103) ook zelf al constateerde: 'Voor het imago van het BIO zijn de nazorggesprekken van groot belang.' De analyse vanuit fairness kan de bijdrage aan het imago van het BIO specifiekere verklaren.

Om een beeld te krijgen van de daadwerkelijke effecten van de nazorggesprekken ten aanzien van de beoogde doelen zijn bij twee van de geobserveerde bijeenkomsten (de zaken B en C) interviews gehouden met bij die gesprekken aanwezige politiemensen: drie uitvoerende medewerkers en een operationeel leidinggevende (projectleider). Hieronder worden de te verwachten effecten nader toegelicht en waar mogelijk voorzien van citaten uit interviews die het daadwerkelijke effect illustreren.

5.6.2 Correctie van onjuiste verhalen

Onjuiste verhalen beïnvloeden de perceptie van de distributieve, procedurele of de interactionele fairness. Deze verhalen hoeven niet altijd expliciet aan de orde te komen op de bijeenkomsten; in veel gevallen zullen ze impliciet gecorrigeerd (of voorkomen) worden door de toelichtingen. Reacties en vragen uit de zaal kunnen direct of indirect betrekking hebben op circulerende verhalen. Een adequate beantwoording³⁹ van die vragen zal dan bijdragen aan het corrigeren (of voorkomen van het blijven rondgaan) van de verhalen.

Geobserveerde bijeenkomsten

Bij de zaken A, B en C kwamen 'verhalen' over een (mogelijke) bevooroordeeldheid bij het onderzoek tot uiting in gestelde vragen: Is er gezocht naar een stok om mee te slaan? Was de leiding al van plan geweest om betrokkene eruit te werken en kwam zo'n akkefietje als geroepen? Waarom is de chef van dienst pas als laatste gehoord? Deze vragen werden door lijnmanagement en Bureau Integriteit adequaat beantwoord.

Bij zaak C kwamen in de vragen ook verhalen tot uiting over mogelijke onzorgvuldigheid van het onderzoek (Waarom is collega X gehoord op grond van ...?) en over de wijze waarop collega's tegemoet getreden zijn (Zijn gehoorde collega's onder druk gezet? Geïntimideerd? Te lang achter elkaar gehoord? Is er op tijd gepauzeerd? Waarom werd de in hechtenis

39 Beantwoording wordt gezien als adequaat wanneer (a) de (onderliggende) vraag kenbaar gehoord is en (b) een bevredigend antwoord gegeven is (zie verder § 5.3).

genomen collega gelucht tezamen met een burgerarrestant?) Deze vragen werden door Bureau Integriteit adequaat beantwoord.

In de nazorgbijeenkomst over zaak C gingen team- en onderdeelchef ervan uit dat de toegekende straffen aan eenieder bekend waren. De verschillende straffen die gegeven zijn, werden niet benoemd. Uit de gehouden interviews blijkt echter dat niet aan iedereen duidelijk was welke straffen de mensen precies gekregen hadden. Omdat in de discussie over de rechtvaardigheid van de straf keer op keer herhaald werd dat er gelijke straffen gegeven zouden zijn aan de betrokkenen, ongeacht hun aandeel in het overtreden van de normen, kan een onjuist verhaal hierover gemakkelijk bevestigd of zelfs gecreëerd zijn.

In zaak D kwam in de vragen het verhaal tot uiting dat de betrokkene de (nieuwe) norm niet zou hebben gekend. Dit verhaal werd in de bijeenkomst door het lijnmanagement adequaat weersproken.

Geconstateerde effecten

Een hoofdagent, geïnterviewd na een nazorgbijeenkomst, zegt naar het nazorggesprek gekomen te zijn, omdat 'ik wilde weten wat er nou precies gebeurd was. Want je hoort natuurlijk in de wandelgangen van alles. (...) Ik vertel wat tegen jou, jij vertelt dat weer verder. Als het drie keer verder is, is het verhaal heel anders geworden. Als iemand op zo'n bijeenkomst dan vertelt: dit is er gebeurd en dat hebben we ermee gedaan, dat kan heel helder zijn. Zeker dat met die tijdslijn vond ik heel erg mooi. Dat sprak me heel erg aan.' Ook van een van de betrokkenen, 'mijn beste maatje', had hij een en ander gehoord over de zaak.

'Maar het is haar waarheid. Ik ga er niet van uit dat ze tegen me liegt over wat er gebeurd is, maar het is háár waarheid. En als ik iets vertel over wat ik meemaak, dan is het mijn waarheid. En als jij ernaast staat, kan je het heel anders beleven. En als iemand gewoon door alle waarheden naast elkaar te leggen een beetje een beeld kan schetsen van wat er gebeurd is en als dat beeld goed is – ik ga ervan uit dat dat beeld goed is – is het veel makkelijker om voor jezelf de waarheid eruit te pakken dan dat je allemaal stukjes hoort van waarheden van mensen.'

Een projectleider, die in een andere zaak met de zorg voor een betrokkene belast was, vertelt: 'Als je de zorg hebt, is het niet de gewoonte dat je precies op de hoogte bent hoe zo'n onderzoek verloopt – en dat wil ik dan eigenlijk ook niet weten. Ik wil liever het contact met die collega vanuit de positie: je bent wel nog altijd een collega van ons. Ik heb wel globaal gehoord waarover het ging. En de aanleiding tot de zaak kende ik natuurlijk

wel. Dat er een vrouw was die aangifte had gedaan. (..) In mijn contacten met hem spraken we wel over de zaak, maar hij schetste een ander beeld dan ik hoorde op de nazorgsessie. Hij zei: ze willen me gewoon weg hebben. Hij benadrukte vanuit zijn visie dat ze gewoon een stok zochten om mee te slaan. Dat er strafrechterlijk niets aan de hand was. Hij bagatelliseerde de zaak.'

Ondanks de toelichtingen en adequate beantwoording van vragen kan volledige wegneming van 'onjuiste' verhalen niet altijd verwacht worden. Dat geldt in het bijzonder ten aanzien van verhalen die betrekking hebben op de bejegening door de specialisten van Bureau Integriteit (interactionele fairness). Woorden en handelingen kunnen gemakkelijk anders worden ervaren dan ze zijn bedoeld, zeker in een verhoorsituatie, waar emoties toch al aan de oppervlakte liggen. Wanneer specialisten aangesproken worden (perceptie: aangevallen worden) op hun bejegening van mensen, zijn ze geneigd zich te verdedigen en schieten daarin gemakkelijk door. Ze kunnen oprecht verontwaardigd zijn wanneer hun woorden of daden geheel anders worden uitgelegd dan ze zijn bedoeld, en willen die 'misverstanden' graag uit de weg ruimen. Maar te zeer gelijk willen krijgen werkt averechts. Want ook aan de andere kant is iemand die gelijk wil krijgen, gehoord wil worden en erkenning wil voor zijn of haar emoties. Een objectieve waarheid bestaat dan niet, er is niet één gelijk. Dat is lastig. De kunst is dan om te willen luisteren naar de ervaring van de ander en te laten merken deze gehoord te hebben. En daar de eigen invalshoek naast te leggen. Een conclusie trekken hoeft niet. Laat dat maar over aan de toehoorders.

Een hoofdagent: 'Slaan op tafel, schreeuwen, dat soort dingen. Ik denk toch dat het gebeurd is. Mensen verzinnen dat niet. Het feit dat je daar zit is zwaar genoeg. Dat weet ook iedereen. Het werd van S. gezegd.⁴⁰ Op een of andere manier wist hij dat al van tevoren, het was hem al ter ore gekomen. Hij reageerde heel geprikkeld: ja, dat wordt van mij gezegd en het is niet waar! Maar B. is er echt van overtuigd en kan ook het moment in het gesprek aangeven, hoe het gegaan is, hoe ze zaten en hoe het ging. Dus je kan je voorstellen dat er momenten zijn dat je nu wel eens duidelijkheid wil hebben.'

40 De hier gebruikte initialen zijn niet de werkelijke initialen. S. staat voor de specialist in kwestie, B. voor de betrokkene.

Een andere hoofdagent: 'Wat S. ziet is zijn waarheid, wat B. ziet is haar waarheid. En ergens in het midden ligt de waarheid. Hoe neem je iets waar? Waarnemen is heel moeilijk. Zeker iets waarnemen waar je heel erg betrokken bij bent. Emoties werken versluitend. En die emoties zijn voor B. heel heftig en voor S. ook. Je kunt er heel veel over zeggen, maar S. zit wel zijn collega te horen. Die heeft daar ook zijn emoties en gedachten bij. En dan komen er allemaal mensjes bij die allemaal hun verhaal erover hebben, en als je daar goed naar luistert en daar goed doorheen kan prikken, door die emoties... B. die door emoties dingen gaat gillen, collega's die dingen gaan gillen, op het laatst kun je alleen maar zeggen, er zou dat en dat gebeurd kunnen zijn en dan denk ik dat ik redelijk dicht bij de waarheid zit. En zo moet je ernaar kijken.'

5.6.3 Herbevestiging normen

Door uit te leggen welke misstappen bestraft zijn (de normen die overtreden zijn) en de eventuele vragen over het terecht zijn van straf adequaat te beantwoorden, worden de normen herbevestigd. Herbevestiging van de normen is dus verbonden aan de subdimensie (gepercipieerde) terechtheid van straf. Terechtheid van straf betreft de vraag: Begrijpt men de straf? Anders geformuleerd: Ziet men in dat het gedrag een overtreding van de norm inhoudt én onderschrijft men de norm?

Wordt de norm betwijfeld en door de leiding niet helder gemaakt waarom deze norm juist is, dan vindt ook geen (her)bevestiging van de norm plaats.

Herbevestiging van de normen vond impliciet plaats bij de zaken A en B (lege cel voor vragen over terechtheid straf in tabel 5.3) en expliciet bij de zaken D en E (vragen erover werden adequaat beantwoord). Bij zaak C vond herbevestiging maar ten dele plaats. Deze zaak betrof een geweldsincident waarbij vier verschillende normen overtreden waren. De normen met betrekking tot melden van geweldstoepassing, transparantie en professioneel gedrag werden door de onderdeelchef en chef Bureau Integriteit helder gesteld, en daarmee (her)bevestigd. Dat gold echter niet voor de normen ten aanzien van de geweldstoepassing zelf. Voor geweldstoepassing door de politie geldt de begrenzing van proportionaliteit en subsidiariteit. Proportionaliteit houdt in dat het gebruikte geweld in verhouding moet staan tot het gepleegde strafbare feit. Subsidiariteit betekent dat geweld alleen gebruikt mag worden als er geen andere mogelijkheden zijn om het doel te bereiken (zie ook § 2.1.1). Geweld mag niet gebruikt worden om onwelgevallige of zich misdragende mensen te straffen, hoe verleidelijk dat ook kan zijn. Bij het incident zelf waren deze normen on-

voldoende in acht genomen, hetgeen een aangifte tot gevolg had gehad (en intern onderzoek etc.). In de nazorgbijeenkomst bleek uit een luid en duidelijk uitgesproken opmerking van een uitvoerend medewerker eveneens veronachtzaming van deze fundamentele aspecten van het geweldsmonopolie van de politie. Deze opmerking werd niet weersproken.

5.6.4 'Lessen trekken'

In bovenstaande analyse is het beoogde preventieonderdeel, 'lessen trekken', niet aan de orde gekomen omdat het niet verbonden is met (dimensies van) fairness van het repressieve beleid. Lessen trekken in de bedoelde zin: oppakken van signalen van afglijden en elkaar daarop aanspreken, kreeg in slechts één van de vijf geobserveerde nazorgbijeenkomsten (zaak E) expliciet aandacht. In de nazorgbijeenkomsten van zaak C kwam lering trekken *en passant* ter sprake in de zin van zelf verantwoordelijkheid nemen voor het melden van geweldtoepassing. In de overige drie geobserveerde nazorgbijeenkomsten kwam lessen trekken niet aan de orde. Voor een overzicht zie tabel 5.12.

Tabel 5.12 Behandeling van het onderwerp 'lessen trekken' bij vijf geobserveerde nazorggesprekken.

Beoogde doel 'lessen trekken'	Zaak A	Zaak B	Zaak C	Zaak D	Zaak E
Signalen van afglijden herkennen					+
Elkaar aanspreken op signalen van afglijden					-
Verantwoordelijkheid nemen voor melden geweld			+/-		

In het nazorggesprek van zaak E vertellen de medewerkers dat ze hun collega wel degelijk aangesproken hebben op diens gedrag: 'Hij werkte veel alleen. Daar is ook wel wat van gezegd. Jongen, je bent altijd alleen, is dat wel verstandig? Maar hij zal mij niet vertellen dat hij geld ging wisselen. Op sociaal vlak ga je niet je collega corrigeren.'

Een medewerker vraagt om concrete handvatten. 'Wat had ik nou kunnen doen?'

Chef Bureau Integriteit: 'Geef iemand de kans zijn gedrag bij te stellen, maar als dat niet gebeurt, breng dat bij hem ter sprake en zeg dat je er mee naar de leidinggevende stapt.'

Maar daar blijkt nu juist het probleem te liggen: achtereenvolgende leidinggevers hebben verzaakt daadkrachtig op te treden.

Overmatig alcoholgebruik is vaak een signaal dat iemand afglijdt, zo blijkt uit veel zaken die bij Bureau Integriteit in behandeling zijn geweest. Ook in zaak E was dat het geval. Maar in dit team is er ook nog een andere collega, van wie men weet dat hij een zware drinker is. De teamchef brengt het onderwerp drank naar voren: 'Stel je denkt dat iemand veel drinkt. Dan kun je wel wachten tot iemand dronken op het bureau komt...'. Een medewerker onmiddellijk: 'Het wordt lastig als je weet dat iedereen het weet, en dat ook de leiding het weet en die doet niks. Wat moet je dan?'

De teamchef: 'Soms wordt ook ten onrechte gedacht dat de leiding het weet.'

Van medewerkers verwachten dat ze hun collega's aanspreken op ongewenst gedrag veronderstelt dat de leiding zelf het goede voorbeeld geeft en ook zijn verantwoordelijkheid neemt. Dit blijkt hier kennelijk volgens de medewerkers niet het geval te zijn.

In zaak C komt ieders verantwoordelijkheid voor melden van geweld aan de orde, ongeacht iemands aandeel in het geweld. Deze (mede)verantwoordelijkheid leidt bij collega's van de betrokkenen tot protesten: 'De chef van dienst had moeten melden. Hij was verantwoordelijk', 'In hoeverre moeten wij verantwoordelijkheid nemen voor het handelen van anderen?', 'Moet ik er dan vanuit gaan dat de collega's gebruikt geweld niet melden? Moet ik het dan bij iedereen navragen?'

De te leren les wordt hier aan de orde gesteld op het moment dat het ter sprake komt. Meestal is dat het beste moment, maar hier is het in een te vroeg stadium. Hoewel de les uiteindelijk wel geleerd zal zijn, zal die in dit geval gezien worden als een nieuwe, van bovenaf opgelegde norm (naleving).

Samenvattend kunnen we zeggen dat nazorggesprekken zinvol zijn om feitelijke onjuistheden te corrigeren. Volledige wegneming van 'onjuiste' verhalen kan niet altijd verwacht worden, omdat percepties van bejegening onvermijdelijk subjectief zijn voor degenen die het betreft. Woorden en handelingen kunnen anders zijn ervaren dan ze zijn bedoeld. Herbevestiging van normen vindt plaats doordat uitleg wordt gegeven over de normen die overtreden zijn en, daaraan gekoppeld, het terecht zijn van straf. Alertheid blijft wel geboden voor signalen waaruit blijkt dat de norm niet onderschreven wordt.

Nazorggesprekken zijn niet geschikt voor het 'opleggen' van lessen. Dat laat onverlet dat uitvoerenden en leidinggevendenden eigenwillig en al dan niet gezamenlijk lessen kunnen trekken.

5.7 Na-zorg-gesprek

De term *na-zorg-gesprek* duidt op ongelijkwaardigheid. 'Zorg' veronderstelt een asymmetrische relatie: degene die zorg verleent en degene die zorg behoeft (Achterhuis, 1999; Schuyt, 1993). Medewerkers hebben niet zozeer behoefte aan zorg, als wel behoefte aan informatie. En hebben ze daar ook niet gewoon recht op, gezien de verantwoordelijkheid die van hen verwacht wordt en die ze vaak ook nemen door hun collega's aan te spreken en misstanden te melden? De term 'nabespreking' in plaats van 'nazorggesprek' is daarom beter op zijn plaats.

Het beoogde doel van lessen trekken is in de opzet gericht op de uitvoerende medewerkers en de lagere leidinggevendenden. Maar tactisch en strategische leidinggevendenden kunnen er minstens zo veel van leren en zullen dat waarschijnlijk in veel gevallen ook doen. De medewerkers geven namelijk tal van signalen aan hen af in de bijeenkomst. Bij een gelijkwaardig gesprek hoort leren van beide kanten. In de nabespreking van zaak E wijzen de medewerkers hun chef netjes, maar bedekt op diens eigen verantwoordelijkheid. In de nabespreking van zaak C is een enorme behoefte aan erkenning te merken ('Wij horen ook graag eens goeie dingen'). In de nabespreking van zaak D laten de medewerkers weten bij een eerdere zaak, waarover ook onduidelijkheid is, een nabespreking te hebben gemist. Ook wat dit betreft is de term nabespreking meer geëigend.

5.8 Samenvatting en conclusie

De nazorggesprekken hebben een duidelijk positieve invloed op de perceptie van een faire bejegening van gehoorde collega's en op de perceptie van de zorgvuldigheid van het intern onderzoek. Met betrekking tot de perceptie van de rechtvaardigheid van straffen is dat minder eenduidig. Dat zou kunnen liggen aan het feit dat verantwoorden van de straffen tot nu toe niet beschouwd is als een essentiële functie van het nazorggesprek, terwijl het verantwoorden van de onderzoeken wel gezien is als een belangrijke functie.

De nazorggesprekken zijn zinvol om feitelijke onjuistheden te corrigeren. Volledige wegneming van 'onjuiste' verhalen kan niet altijd verwacht worden, omdat percepties van bejegening onvermijdelijk subjectief zijn voor degenen die het betreft. Woorden en handelingen kunnen anders zijn ervaren dan ze zijn bedoeld.

Herbevestiging van normen vindt plaats doordat uitleg wordt gegeven over de normen die overtreden zijn en, daaraan gekoppeld, het terecht zijn van straf. Alertheid blijft wel geboden voor signalen waaruit blijkt dat de norm niet onderschreven wordt.

Nazorggesprekken zijn niet geschikt voor het 'opleggen' van lessen. Dat laat onverlet dat uitvoerenden en leidinggevendenden eigenwillig en al dan niet gezamenlijk lessen kunnen trekken.

De term na-zorg-gesprek duidt op ongelijkwaardigheid. In plaats van op een 'zorg'-gesprek zou de focus moeten liggen bij het open verantwoorden van het repressieve beleid (distributief, procedureel en interactioneel). Voor de lijnchefs (onderdeelchef, team- en bureauchef) geeft dit meer helderheid over hun taak in de bijeenkomst: uitleg geven van het terecht zijn van straf en de rechtvaardigheid van deze specifieke straf. De term nabespreking zou meer recht doen aan de wederzijdsheid van het gesprek.

6

Integriteit en integriteitsbeleid in breder perspectief

Het Bewuste Keuze-programma en het nazorgprogramma zijn onderdeel van het algehele integriteitsbeleid. Om deze programma's in dit bredere perspectief te plaatsen is daarom ook gekeken naar indicatoren voor de effectiviteit van het integriteitsbeleid als zodanig, te weten draagvlak en gepercipieerde consistentie van het integriteitsbeleid en de reputatie van Bureau Integriteit.

Daarnaast is gekeken naar de houding van de korpsleden tegenover 24 vormen van niet-integer gedrag gemeten alsmede de mate waarin deze gedragingen volgens hen in hun werkomgeving voorkomen.

6.1 Draagvlak en gepercipieerde consistentie van het integriteitsbeleid

Het draagvlak voor integriteitsbeleid als zodanig is groot. 86 procent vindt dat er veel aandacht aan integriteit besteed moet worden. Integriteit wordt daarmee breed gezien als een belangrijk thema. Bijna de helft van de korpsleden (48%) vindt de huidige aandacht ervoor niet te groot. 'Integriteit kan wat mij betreft niet genoeg aandacht krijgen.'

22 procent vindt echter dat er te veel aandacht aan besteed wordt. 'Het is net ff "te" waardoor het averechts werkt.'

Opvallend is dat 46 procent van de korpsleden van mening is dat leidinggevend en uitvoerend verschillend denken over integriteit, tegen 22 procent die dat niet vindt. Waar de perceptie van verschillend denken in schuilt, is niet duidelijk en behoeft nader onderzoek. Wordt er daadwerkelijk verschillend gedacht, dan heeft dit consequenties voor de inrichting van het integriteitsbeleid. Gaat het alleen om perceptie, dan zal hieraan aandacht besteed moeten worden bij de communicatie over het integriteitsbeleid.

Consistentie houdt in: consequent reageren op meldingen, onderzoeken zonder aanzien des persoons (leidinggevend en even goed als uitvoerend medewerkers) en integriteitsschendingen *altijd* aanpakken.

Tabel 6.1. Draagvlak en gepercipieerde consistentie integriteitsbeleid

Draagvlak en consistentie gemeten met 5-puntsschaal (N = 4182)	(zeer) oneens	niet eens niet oneens	(zeer) eens
DRAAGVLAK INTEGRITEITSBELEID			
Ik vind dat er veel aandacht besteed moet worden aan integriteit	2,5	11,6	85,9
Ons korps besteedt te veel aandacht aan integriteit.	48,0	29,9	22,1
Binnen ons korps denken leidinggevenden en uitvoerenden verschillend over integriteit.	22,0	32,1	45,8
GEPERCIPIEERDE CONSISTENTIE			
Medewerkers waarvan bekend is dat ze in strijd handelen met de gedragsregels, kunnen rekenen op sancties.	4,8	22,2	73,0
Signalen van medewerkers over ongewenst gedrag van een collega worden in ons korps serieus genomen.	4,8	22,3	72,9
Signalen van medewerkers over ongewenst gedrag van een leidinggevende worden in ons korps serieus genomen.	12,0	38,9	49,2
De discussie over integriteit gaat te veel over de integriteit van de uitvoerende politiemedewerkers en te weinig over de integriteit van de leidinggevenden.	21,2	29,0	49,7
Om het ver te schoppen in ons korps hoef je niet per se integer te zijn. (reverse)	44,0	26,8	29,2
Discussie			
De discussie over integriteit gaat te veel over de integriteit van de uitvoerende politiemedewerkers en te weinig over de integriteit van de leidinggevenden.			
niet-leidinggevenden	17,7	31,2	51,2
operationeel leidinggevenden	38,6	18,8	42,7
tactisch en strategisch leidinggevenden	40,2	17,0	42,8

Over het serieus nemen van signalen van ongewenst gedrag van collega's zijn de meeste mensen (73%) positief. Bijna de helft (49%) vindt dat dit ook geldt voor signalen van ongewenst gedrag van leidinggevenden. Dat dit percentage lager ligt kan deels komen doordat minder bekend is of ze serieus genomen worden, deels omdat men vindt dat signalen over ongewenst gedrag van leidinggevenden minder serieus genomen worden. Dat die signalen niet serieus genomen worden is de mening van twaalf procent van de mensen.

Van het korps als geheel is de helft van mening dat de discussie over integriteit te veel gaat over de integriteit van de uitvoerende politiemedewerkers; 21 procent is het daar overigens niet mee eens. Leidinggevenden ervaren het echter vaak anders dan niet-leidinggevenden: zij zijn het bijna even vaak oneens als eens met deze uitspraak. Maar moet je integer zijn om het ver te schoppen in het korps? 44 procent van de respondenten denkt van wel, 29 procent echter van niet.

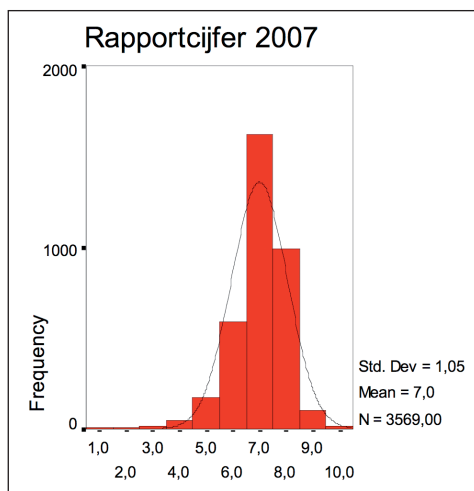
Hieruit kunnen we concluderen dat het integriteitsbeleid niet geheel en al als consistent ervaren wordt. In tabel 6.1 zijn de uitkomsten over draagvlak en consistentie bij elkaar gezet.

6.2 Reputatie Bureau Integriteit

Een indicator voor de effectiviteit van het integriteitsbeleid is de reputatie van Bureau Integriteit (zie § 2.4). Om de reputatie van Bureau Integriteit te bepalen is respondenten gevraagd een rapportcijfer te geven. Om na te gaan of de reputatie in de loop der jaren veranderd is, is ook gevraagd om in retrospectief (terugkijkend) rapportcijfers te geven voor het BIO van 2002, 1997 en 1992 (voor zover men toen in dienst was).

Gemiddeld kreeg het huidige Bureau Integriteit van de respondenten een 7,0 toegekend. De spreiding in de gegeven cijfers is niet hoog: er zijn maar weinig respondenten die minder dan een 6 of meer dan een acht geven (standaarddeviatie is 1,0). De verdeling van de cijfers is weergegeven in figuur 3.

Figuur 3. Waardering Bureau Integriteit in 2007.



In retrospectief blijkt de gemiddelde waardering van het Bureau Integriteit/ BIO in de loop der jaren geleidelijk maar statistisch significant⁴¹ te zijn toegenomen:

Waardering Bureau Integriteit/ BIO 1992 -2007

gemiddeld	2007	2002	1997	1992
rapportcijfer	7,0	6,6	6,2	5,7

Dat wil niet zeggen dat iedere respondent het BIO voor 2007 een hoger cijfer gegeven heeft dan voor 2002. Van de respondenten gaf 55 procent het BIO voor beide jaren hetzelfde cijfer, veertig procent waardeert het BIO van nu hoger dan dat van 2002, terwijl vijf procent het BIO van 2002 een hoger cijfer gaven. Vergelijken we 2007 met 1997, dan waardeert zestig procent van de mensen die in 1997 in dienst waren, het BIO van nu hoger, 35% vindt dat het niks uitmaakt, terwijl vijf procent het omgekeerde vindt. Opmerkelijk is dat er geen statistisch significant verschil in gemiddelde waardering (gemiddeld rapportcijfer) is tussen mensen die de laatste vijf jaar gehoord zijn en degenen die dat niet zijn. En dat geldt ook voor mensen die vóór 2002 gehoord zijn.

41 Statistisch significant met betrouwbaarheid > 99,9 procent.

Wel is er enig verschil in waardering tussen leidinggevend en van verschillende hiërarchische lagen en niet-leidinggevend. Tactisch en strategisch leidinggevend waarderen het Bureau Integriteit met (gemiddeld) een 7,5 wat hoger dan operationeel leidinggevend. Operationeel leidinggevend geven gemiddeld een 7,2 en niet-leidinggevend een 6,9. Hoe verder men teruggaat in de tijd (2002, 1997), hoe dichter de waardering bij elkaar ligt.

Drie items uit de enquête blijken de waardering van het Bureau Integriteit met een cijfer 7 in belangrijke mate te kunnen verklaren:

- ‘Het BIO gaat in onderzoeken zorgvuldig te werk’
- ‘Wanneer een collega door het BIO gehoord wordt, wordt hij of zij door de BIO-medewerkers netjes behandeld’
- ‘Bij twijfel over een integriteitskwestie kun je een collega van het BIO gerust om advies vragen’

Gezamenlijk verklaren deze factoren 42 procent van de variantie in de waardering. Het allerbelangrijkste is wel de gepercipieerde zorgvuldigheid waarmee het BIO in onderzoeken te werk gaat. Deze factor alleen verklaart 31% van de variantie.

6.3 Opvattingen over aanvaardbaarheid en omvang integriteitsschendingen

Om een indicatie te hebben van de huidige stand van zaken met betrekking tot integriteit en integriteitsopvattingen moest een beperkte keuze worden gemaakt uit talloze gedragingen. Voor het tot stand komen van deze keuze is ingezoomd op die typen van niet-integere gedragingen waarvan uit tien jaar wetenschappelijk onderzoek naar politieke integriteit en uit de interne onderzoeken van Bureau Integriteit van het regiokorps Amsterdam-Amstelland bekend is of vermoed wordt dat ze prominenter voorkomen dan andere schendingen (zie § 3.4). Dit resulteerde in een lijst van 24 voor het integriteitsbeeld relevante gedragingen.

Over deze gedragingen zijn twee vragen gesteld:

- Los van al dan niet plaatsvinden van de voorvallen, hoe (on)aanvaardbaar vindt u deze voorvallen in het algemeen? (Antwoordopties: nooit aanvaardbaar; zelden aanvaardbaar; soms aanvaardbaar; meestal aanvaardbaar; altijd aanvaardbaar.)

Tabel 6.2. Opvattingen over aanvaardbaarheid en omvang van 24 gedragingen (samenvatting)

Cluster en gedragsomschrijving	Aanvaardbaarheid <i>Zelden of nooit aanvaardbaar</i>	Perceptie omvang <i>In de afgelopen anderhalf jaar soms, geregeld, vaak</i>
CORRUPTIE: PATRONAGE		
Vriendjespolitiek door leidinggevend	90,6	42,8
CORRUPTIE: NEPOTISME EN CRYONISME		
Beoordelen van vrienden en familie buiten de organisatie	87,4	18,4
Bij een collega een bekeuring van een familielid ongedaan proberen te maken	93,2	13,3
Natrekken in de politiesystemen voor vrienden en familie	98,0	12,4
FRAUDE		
Gebruik werktijden voor privé-doeleinden	67,6	41,6
Internetten, e-mailen of telefoneren voor privé-doeleinden	40,3	58,1
MISBRUIK VAN BEVOEGDHEDEN		
Toepassen van ongepast en/of disproportioneel geweld	94,4	14,9
Toepassen van onwettige opsporingsmethoden	92,3	9,2
MANIPULATIE EN MISBRUIK VAN INFORMATIE		
Het verdraaien van de waarheid over de toedracht van een incident	99,3	11,3
Niet melden van geweld	97,5	13,3
Ten onrechte gebruik maken van password of de toegangscode van een ander	91,3	16,0
Onbedoeld doorspelen van informatie naar derden buiten het korps	88,2	14,2
SEKSUELE INTIMIDATIE		
Seksuele intimidatie	99,1	12,1
FYSIEK GEWELD EN OVERIGE INTIMIDATIE		
Onderling fysiek geweld of dreiging daarmee	98,7	5,3
Andere vormen van intimidatie	98,9	11,7
ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN		
Pesterijen op de werkplek (treiteren, negeren, isoleren)	96,6	32,4
Racistische grappen en opmerkingen	91,4	31,6
Seksueel getinte complimentjes over uiterlijk of kleding	78,9	37,3

vervolg	Aanvaard- baarheid <i>Zelden of nooit aanvaardbaar</i>	Perceptie omvang <i>In de afgelopen anderhalf jaar soms, geregeld, vaak</i>
VERSPILLING EN MISBRUIK		
Ten onrechte ziek melden of thuisblijven	95,8	35,3
Minimale inzet van medewerkers (luiheid)	92,6	47,4
Onzorgvuldig gebruik van korpseigendommen	95,9	35,7
PRIVÉ WANGEDRAG		
In de vrije tijd een slecht voorbeeld geven	82,1	31,4
Overmatig alcoholgebruik in de vrije tijd	67,8	34,9
HUISELIJK GEWELD		
Gebruik van geweld tegen de eigen partner of kinderen	99,2	8,1

- Los van de eventuele (on)aanvaardbaarheid van de voorvallen, hoe vaak vonden naar uw inschatting deze voorvallen de afgelopen anderhalf jaar (2006, 2007) plaats in uw werkomgeving?⁴² (Antwoordopties: nooit; heel af en toe; soms; geregeld; vaak (\pm wekelijks).)

In tabel 6.2 is samengevat welk percentage van de respondenten de gedragingen zelden of nooit aanvaardbaar vindt en volgens welk percentage deze gedragingen de afgelopen anderhalf jaar soms, geregeld of vaak zijn voorgekomen. Voor een genuanceerder beeld zijn in bijlage IV de percentages uitgesplitst te vinden.

Let op!

Bij het interpreteren van de cijfers over de gepercipieerde omvang moet men zich bewust zijn dat 'soms' vaker is dan 'heel af en toe'. Bij 'vaak' gaat het om heel vaak, namelijk ongeveer wekelijks.

Let op!

In de online-enquête zijn de vragen over aanvaardbaarheid eerder gesteld dan de vragen over de omvang. 'Soms' aanvaardbaar ligt tussen 'zelden aanvaardbaar' en 'meestal aanvaardbaar' in, maar kan daardoor nog wel een flinke bandbreedte hebben. Bij de interpretatie van de houding ten aanzien van de aanvaardbaarheid (is soms aanvaardbaar een acceptabele

42 Deze tweede vraag is niet gesteld aan de mensen die in 2007 in dienst gekomen zijn. De enquête werd in mei 2007 afgenomen.

houding of niet?) is het van belang ook te kijken naar de gedraging die het betreft.

Met betrekking tot de mate waarin men gedragingen aanvaardbaar acht, zijn voor twee gedragingen statistisch significante verschillen gevonden ($p < 0,01$) tussen medewerkers die wel en die geen dagdeel integriteit gevolgd hebben. Medewerkers die wel een dagdeel gevolgd hebben oordelen strenger over het natrekken in de politiesystemen voor vrienden en familie buiten de organisatie en het toepassen van onwettige opsporingsmethoden. Het verschil zit vooral bij het nooit dan wel zelden aanvaardbaar vinden ervan (zie tabel 6.3).

Tabel 6.3 Dagdeel integriteit en opvatting over natrekken en onwettige opsporingsmethoden

Gedragssomschrijving						
	dagdeel integriteit gevolgd	aanvaardbaarheid (in percentage respondenten)				
		nooit	zelden	soms	meestal	altijd
NATREKKEN IN DE POLITIESYSTEMEN	ja	88,5	9,7	1,8	0,1	--
VOOR VRIENDEN EN FAMILIE BUITEN DE ORGANISATIE	nee	83,7	13,2	2,8	0,2	0,2
TOEPASSEN VAN ONWETTIGE OPSPORINGS-METHODEN	ja	70,4	22,4	7,1	0,1	0,0
	nee	65,6	23,8	9,8	0,2	0,6

6.3.1 Indeling integriteitsschendingen naar ernstbeleving van de medewerkers

Door de gepercipieerde omvang van de integriteitsschendingen te relateren aan de aanvaardbaarheid ervan in de ogen van de medewerkers ontstaat een typologie van integriteitsschendingen naar ernstbeleving van de medewerkers, die is weergegeven in tabel 6.4. Deze typologie biedt handvatten voor het (toekomstig) beleid.

Tabel 6.4. Typologie van integriteitsproblemen naar ernstbeleving van de medewerkers

Typologie		omvang (in percentage respondenten)			
		> 20%	> 10%	< 20%	< 10%
ZELDEN OF NOOIT AAN- VAARDBAAR (in percentage respondenten)	> 99%	'echt' probleem			'ad-hoc' probleem
	90-99%	'echt' probleem			'ad-hoc'- probleem
	< 90%	'moet kunnen'			'non- probleem'

Redenerend vanuit de medewerkers zijn 'echte' problemen de integriteits-schendingen die vrijwel unaniem zelden of nooit aanvaardbaar worden gevonden, maar die in verhouding tot die onaanvaardbaarheid volgens relatief veel mensen soms, geregeld of vaak voorkomen. Als meer dan 99 procent van de medewerkers een gedraging zelden of nooit aanvaardbaar vindt, dan wordt in de gehanteerde indeling de omvang van voorkomen als 'relatief groot' beschouwd wanneer meer dan tien procent van de respondenten aangeeft dat het gedrag soms, geregeld of vaak voorkomt. Vindt 90 tot 99 procent van de medewerkers een gedraging zelden of nooit aanvaardbaar, dan wordt de omvang als 'relatief groot' beschouwd wanneer meer dan twintig procent van de respondenten aangeeft dat het gedrag soms, geregeld of vaak voorkomt.

'Ad hoc'-problemen vormen de schendingen die eveneens vrijwel unaniem onaanvaardbaar worden gevonden, maar die volgens verreweg de mees-ten de laatste anderhalf jaar weinig zijn voorgekomen (hooguit heel af en toe).

Integriteitsschendingen die volgens meer dan tachtig procent van de me-dewerkers soms, geregeld of vaak voorkomen en tegelijk door meer dan negentig procent beschouwd worden als (soms, meestal of altijd) aan-vaardbaar, zijn van het probleemtype 'moet kunnen'.

Bij gedragingen die volgens de medewerkers én weinig voorkomen én aan-vaardbaar zijn, is er in de ogen van de medewerkers geen sprake van een probleem.

Natuurlijk zijn alle grenzen, ook de hier gehanteerde grenzen, vatbaar voor discussie. Ze zijn echter nuttig om een eerste beeld te krijgen van de ernst van de problemen redenerend vanuit de medewerkers. Voor een genuanceerder beeld dienen de grenzen per type gedraging nader beschouwd te worden.

De verschillende probleemttypen vergen een verschillende beleidsaanpak. Aanpak van wat redenerend vanuit de medewerkers 'echte' problemen zijn, kunnen rekenen op groot draagvlak en verdienen, in hun ogen, voorrang te hebben. Dat laat onverlet dat de Korpsleiding een andere mening kan zijn toegedaan over de beleidsurgentie van de aanpak van de verschillende specifieke schendingen.

In het algemeen geldt voor de aanpak van 'echte' en 'ad hoc'-problemen: daadkrachtig optreden wanneer deze gedragingen voorkomen. Omdat het bij 'echte' problemen tevens gaat om schendingen waarvan de gepercipieerde omvang *in verhouding tot hun gepercipieerde ernst* relatief groot is, zal dit strafbeleid gecombineerd moeten worden met bewustwordingsinstrumenten, gericht op het herkennen en oppakken van signalen, en aanspreekbaarheidstrainingen. Voor 'ad hoc'-problemen kan gekeken worden of optimaliseren van de monitoring nodig is (beter in de gaten houden of het voorkomt).

Integriteitsschendingen die door de medewerkers beschouwd worden als 'moet kunnen' of 'non-problemen' worden door de medewerkers als niet ernstig beschouwd. Voor dit type gedragingen zal bestraffing op onbegrip stuiten. Er zal eerst gewerkt moeten worden aan bewustwording van de grenzen hiervan en aan training van leidinggevend en medewerkers in een juiste manier van aanspreken van de collega's. Bij bestraffing zal extra aandacht besteed moeten worden aan (de perceptie van) de rechtvaardigheid ervan.

6.3.1.1 'Echte' problemen in de ogen van de medewerkers

In het korps Amsterdam-Amstelland vormen het verdraaien van de waarheid over de toedracht van een incident, seksuele intimidatie, pesterijen op de werkplek, racistische grappen en opmerkingen, vriendjespolitiek door leidinggevend, ten onrechte ziekmelden of thuisblijven, minimale inzet van de medewerkers en onzorgvuldig gebruik van korpseigendommen in de ogen van de medewerkers 'echte' problemen. Hieronder worden ze nader toegelicht.

Verdraaien van de waarheid over de werkelijke toedracht van een incident

Zoals we eerder zagen (§ 4.4.3) hebben de korpsleden transparantie hoog in het vaandel staan: 94 procent vindt dat politiemensen open en eerlijk moeten zijn over hun gedrag. Het mag dan ook geen verbazing wekken dat men vrijwel unaniem (meer dan 99%) van mening is dat het verdraaien van de waarheid over de werkelijke toedracht van een incident zelden of nooit aanvaardbaar is. Dat dit niettemin volgens meer dan tien procent van de medewerkers soms⁴⁵, geregeld of vaak voorkomt, maakt het voor hen tot een 'echt' probleem.

Ongewenste omgangsvormen

'Echte' problemen vormen in de ogen van de medewerkers ook een drietal gedragingen die behoren tot de categorie ongewenste omgangsvormen: seksuele intimidatie, pesterijen op de werkplek en racistische opmerkingen. Ze worden onaanvaardbaar gevonden en komen in verhouding daarmee in hun ogen veel voor. Uit verdere exploratie van de uitkomsten blijkt dat executieve medewerkers en ATH-ers⁴⁶ met en zonder opsporingsbevoegdheid (BOA) alle met deze ongewenste gedragingen te maken hebben, maar seksuele intimidatie en racistische grappen en opmerkingen worden relatief vaker waargenomen door executieve medewerkers en pesterijen door ATH-ers met opsporingsbevoegdheid. Zie hiervoor tabel 6.5.

Tabel 6.5 Perceptie omvang ongewenste omgangsvormen uitgesplitst naar soort aanstelling.

Ongewenste omgangsvormen						
Perceptie omvang (in % respondenten)	executieven		ATH/ BOA		ATH/geen BOA	
	soms	geregeld/ vaak	soms	geregeld/ vaak	soms	geregeld/ vaak
Seksuele intimidatie	9,4	3,2	9,0	0,6	6,6	2,8
Pesterijen op de werkplek	21,7	9,7	25,4	10,1	20,2	7,8
Racistische grappen en opmerkingen	22,7	10,2	20,9	9,6	17,2	6,6

45 'Soms' is meer dan 'heel af en toe', hetgeen ook een antwoordoptie was in de enquête.

46 ATH: administratief, technisch en huishoudelijk personeel. BOA: bijzondere opsporingsambtenaar.

Aanpak van deze gedragingen kan rekenen op groot draagvlak. Specifieke themadagdelen, gericht op het herkennen van signalen en op het aanspreken van collega's, zijn hiervoor geëigende instrumenten evenals daadkrachtig optreden bij misstanden (nultolerantie).

De beleidsurgentie van de aanpak van seksuele intimidatie, pesterijen en racistische uitlatingen sluit aan bij recent onderzoek van beperktere omvang naar het voorkomen van deze gedragingen bij de politie van De Haas en Höing (2007).

Vriendjespolitiek

43 procent van de respondenten vindt dat vriendjespolitiek door leidinggevenden soms, geregeld of vaak voorkomt. Veelzeggend is dat leidinggevenden en niet-leidinggevenden eenzelfde omvang hiervan zien. Dit is tamelijk ongebruikelijk. In de meeste onderzoeken die hiernaar gedaan worden, zowel in de publieke als in de private sector, schatten leidinggevenden de omvang van vriendjespolitiek lager dan niet-leidinggevenden. In het Amsterdamse korps lijken alleen strategisch leidinggevenden (onderdeelchefs, korpsleiding) de omvang lager in te schatten, maar de grootte van deze groep is te laag om hierover betrouwbare uitspraken te kunnen doen (zie tabel 6.6).

Tabel 6.6 Omvang vriendjespolitiek door leidinggevenden in de perceptie van verschillende hiërarchische lagen.

Vriendjespolitiek		Perceptie omvang vriendjes politiek in % respondenten
Hiërarchische laag	N	soms, geregeld, vaak
niet-leidinggevend	3052	43,0
operationeel leidinggevend	454	41,1
tactisch leidinggevend	156	44,9
strategisch leidinggevend	31	33,6

Aandacht voor vriendjespolitiek door leidinggevenden is dan ook geboden. Nader onderzoek is nodig naar de vormen waarin het zich voordoet. De aanvullende opmerkingen van de respondenten geven een eerste beeld. Opvallend vaak wordt door respondenten naar voren gebracht dat vriendjespolitiek in het spel is bij (interne) sollicitaties. Daarnaast zagen we in hoofdstuk 5 dat het in de ogen van de medewerkers 'te licht' of niet

bestrafen van integriteitsschendingen begaan door leidinggevend en gezien wordt als vriendjespolitiek. Waar blijkt dat medewerkers vriendjespolitiek ervaren, is helder en open verantwoord van keuzes aan te bevelen. Daarnaast zullen leidinggevend en bij zichzelf te rade moeten gaan in hoeverre zij de verleiding voelen of zich laten verleiden tot vriendjespolitiek. Intervisie kan daarbij wellicht helpen.

Verspilling en misbruik

Ten onrechte ziekmelden of thuisblijven, luiheid en onzorgvuldig gebruik van korpseigendommen behoren tot de categorie verspilling en misbruik en worden door meer dan negentig procent van de medewerkers zelden of nooit aanvaardbaar gevonden. Ze komen volgens meer dan een derde van de medewerkers soms, geregeld of vaak voor. Het gaat hierbij om gedragingen die niet alleen het korps financieel schaden, maar waar ook directe collega's last van hebben. De omvang van deze gedragingen worden door leidinggevend en statistisch significant hoger ingeschat dan door niet-leidinggevend en, zoals te zien is in tabel 6.7.

Tabel 6.7 Omvang verspilling en misbruik in de perceptie van leidinggevend en niet-leidinggevend en.

Verspilling en misbruik		(in percentages)
Gedragsomschrijving	leidinggevend	soms, geregeld, vaak
Ten onrechte ziekmelden of thuisblijven	ja	46,3
	nee	33,0
Minimale inzet van medewerkers (luiheid)	ja	54,5
	nee	45,8
Onzorgvuldig gebruik van korpseigendommen	ja	45,9
	nee	33,6

6.3.1.2 'Moet kunnen'-, 'ad hoc'- en 'non-problemen' in de ogen van de medewerkers

Voor medewerkers vallen privé-bezigheden uitvoeren in werktijd, communicatiemiddelen van het korps gebruiken voor privé-doeleinden (internetten, e-mailen, telefoneren), seksueel getinte complimentjes maken over uiterlijk of kleding, in de vrije tijd een slecht voorbeeld geven en overmatig alcoholgebruik in de vrije tijd in de categorie 'moet kunnen'. De Korpsleiding kan daar anders over denken. Voor dit type gedragingen zal bestraffing veelal op onbegrip stuiten. Er zal eerst gewerkt moeten

worden aan bewustwording van de grenzen hiervan en aan training van leidinggevend en medewerkers in een juiste manier van aanspreken van de collega's.

Toepassen van ongepast en/of disproportioneel geweld, niet melden van geweld, toepassen van onwettige opsporingsmethoden, onderling fysiek geweld of dreiging daarmee en andere vormen van intimidatie, huiselijk geweld, bij een collega een bekeuring van een familielid ongedaan proberen te maken, natrekken in de politiesystemen voor vrienden en familie buiten de organisatie en ten onrechte gebruik maken van password of de toegangscode van een ander, zijn gedragingen die in de ogen van de medewerkers niet kunnen. Deze gedragingen komen volgens meer dan tachtig procent van de medewerkers zelden of nooit voor en vormen daarom voor hen op het eerste gezicht 'ad hoc'-problemen.

Bevoordelen van vrienden en familie buiten de organisatie en onbedoeld doorspelen van informatie naar derden buiten het korps vormen in deze typologie naar ernstbeleving van de medewerkers een 'non-probleem'. Hier is het echter zaak genuanceerd te kijken naar de cijfers en de gehanteerde grenzen. Volgens 87 respectievelijk 88 procent van de medewerkers zijn ze zelden of nooit aanvaardbaar. Het zijn daardoor misschien eerder 'ad hoc'-problemen dan 'non-problemen'.

Het onbedoeld doorspelen van informatie wordt door de Korpsleiding beslist niet als een 'non-probleem' beschouwd. Niet alleen ziet ze het als onaanvaardbaar, het komt ook vaker voor dan men denkt. Om dit probleem aan te pakken is de Dienst Bedrijfsinformatie (DBI) in 2006 gestart met de campagne 'Weet wat je weet'.

Onwaarschijnlijk is ook dat de Korpsleiding het bevoordelen van vrienden en familie buiten de organisatie als soms, meestal of altijd aanvaardbaar zal beschouwen. Het inzetten van een bewustwordingsinstrument, waarbij aandacht is voor de argumenten en drogredenen die leiden tot de opvatting dat dit gedrag aanvaardbaar is, is hier op zijn plaats.

6.4 Samenvatting

Het thema integriteit leeft in het korps. 86 procent vindt dat er veel aandacht aan besteed moet worden. De helft van de korpsleden vindt de huidige aandacht ervoor niet overdreven; bijna een kwart vindt dat er wel te veel aandacht aan besteed wordt.

Over het serieus nemen van signalen over ongewenst gedrag van collega's (consistentie) is men in het algemeen positief: 73 procent vindt dat signalen over ongewenst gedrag van collega's serieus genomen worden. Bijna de helft vindt dat ook signalen over ongewenst gedrag van leidinggevenden serieus genomen worden. Dat die signalen niet serieus genomen worden is de mening van twaalf procent van de mensen.

Het integriteitsbeleid wordt echter niet geheel en al als consistent ervaren. De helft is van mening dat de discussie over integriteit te veel gaat over de integriteit van de uitvoerende politiemedewerkers. 21 procent is het daar overigens niet mee eens. Ook vindt 29 procent dat je niet per se integer hoeft te zijn om het ver te schoppen in het korps, tegen 44 procent die het tegenovergestelde vindt.

Opmerkelijk is dat volgens 46 procent van de korpsleden leidinggevenden en uitvoerenden verschillend denken over integriteit. Waar de perceptie van verschillend denken in schuilt, is niet duidelijk en behoeft nader onderzoek. Wordt er daadwerkelijk verschillend gedacht, dan heeft dit consequenties voor de inrichting van het integriteitsbeleid. Gaat het alleen om perceptie, dan zal hieraan aandacht besteed moeten worden bij de communicatie over het integriteitsbeleid.

Het huidige Bureau Integriteit scoort bij de medewerkers gemiddeld een ruime voldoende. Dit is een indicator voor de effectiviteit van het integriteitsbeleid. Er is geen verschil in waardering tussen korpsleden die in een intern onderzoek gehoord zijn, en degenen die dat niet zijn. Het cijfer 7 voor het huidige Bureau Integriteit wordt voor een belangrijk deel (31%) verklaard door de perceptie dat de interne onderzoekers zorgvuldig te werk gaan. Het meemaken van een incident in de werkomgeving heeft vaker een positief dan een negatief effect op de mening over de zorgvuldigheid.

Ook de perceptie dat de specialisten van het Bureau Integriteit de collega's die ze horen, netjes behandelen, en de mening dat je voor advies bij een integriteitskwestie gerust bij specialisten van het bureau te rade kan gaan, spelen een statistisch significante rol bij de verklaring van de waardering. Van de mensen die de laatste vijf jaar door het bureau gehoord zijn, vindt 64 procent dat Bureau Integriteit de mensen die ze hoort netjes bejegt. Elf procent vindt dat dat niet zo is.

Om een handvat te hebben voor de gewenste beleidsaanpak kunnen integriteitsschendingen worden ingedeeld naar de ernstbeleving van de medewerkers. Door de mate van aanvaardbaarheid in de ogen van de medewerkers te relateren aan de gepercipieerde omvang kunnen verschillende probleemttypen worden onderscheiden in de ogen van de medewerkers: 'echte' problemen, 'ad hoc'-problemen, 'moet kunnen'-problemen en 'non-problemen'. 'Echte' integriteitsproblemen in de ogen van de medewerkers zijn ongewenste omgangsvormen (in het bijzonder seksuele intimidatie, pesterijen en racistische opmerkingen), vriendjespolitiek door leidinggevenden, het verdraaien van de waarheid over de werkelijke toedracht van een incident, en gedragingen die gerekend kunnen worden tot de categorie verspilling en misbruik: ten onrechte ziekmelden of thuisblijven, luiheid en onzorgvuldig gebruik van korpseigendommen.

De verschillende probleemttypen vergen een verschillende beleidsaanpak. Voor de aanpak van schendingen die 'echte' problemen zijn in de ogen van de medewerkers, bestaat in ieder geval groot draagvlak.

7

Conclusies en aanbevelingen

Het integriteitsbeleid van het korps Amsterdam-Amstelland kan bogen op een ontwikkelingsgeschiedenis van meer dan twintig jaar en geldt als voorbeeld voor andere overheidsorganisaties. De uitkomsten van dit onderzoek moeten dan ook in dat licht worden gezien. Dat het Amsterdamse korps haar eigen integriteitsbeleid kritisch willen blijven bekijken, is prijzenswaardig.

Voor een onafhankelijke kritische toets van de effectiviteit van haar preventieve beleid werd samenwerking gezocht met de Vrije Universiteit en in mei 2006 ging een intensief wetenschappelijk onderzoek van start. In dit onderzoek stonden drie vragen centraal:

1. *In welke mate* leidt het preventieve integriteitsbeleid tot de beoogde effecten?
2. *Op welke wijze* leidt het preventieve integriteitsbeleid tot de beoogde effecten?
3. Wat kan gedaan worden om de effectiviteit *te verbeteren*?

Het onderzoek is toegespitst geweest op de werking en effectiviteit van twee kernprogramma's binnen het preventieve beleid, te weten het programma Bewuste Keuze (themadagdelen integriteit) en het 'nazorg'-programma (gesprekken in teams na afhandeling van een integriteits-schending waar een of meer directe collega's bij betrokken zijn geweest). Om de resultaten in perspectief te plaatsen is daarnaast gekeken naar het draagvlak en de (gepercipieerde) consistentie van het integriteitsbeleid, de reputatie van Bureau Integriteit (indicator voor de beleidseffectiviteit), de houding van medewerkers tegenover specifieke gedragingen en wat in de ogen van de medewerkers 'echte' integriteitsproblemen zijn. Hieronder worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen op een rij gezet.

7.1 Werking en effect themadagdelen integriteit

De themadagdelen in het kader van het programma Bewuste Keuze blijken voor veel mensen (75%) de moeite waard te zijn geweest. Wanneer men het dagdeel de moeite waard vond, is de kans groter dat men de geboden stof daadwerkelijk opgenomen en verwerkt heeft.

Vooral die bijeenkomsten werden de moeite waard gevonden die voldeden aan een of meer van deze drie aspecten:

- er werden verhelderende discussies gevoerd over hoe te handelen in bepaalde situaties;
- mensen kregen een beter beeld van wat integriteit concreet voor hen als politiefunctionaris betekent;
- mensen konden hun eigen ervaringen (op het brede vlak van integriteit) kwijt.

In algemene zin lijken themadagdelen integriteit (waaronder ook de themadagdelen voor nieuwe medewerkers en voor specifieke functies) effectief te zijn geweest ter bevordering van de transparantie over gebeurtenissen, het bespreken van ethisch lastige kwesties, het aanspreken van collega's op niet-integer gedrag en het melden van onjuist of twijfelachtig gedrag aan leidinggevend, en ter indamming van racistische grappen of opmerkingen en het natrekken van gegevens in de politiesystemen anders dan voor korpsdoeleinden. Naast het themadagdeel is het standpunt van de leidinggevende van invloed op het gedrag in dezen. Niet-leidinggevende medewerkers schrijven vaker een grotere invloed toe aan de themadagdelen integriteit dan aan het standpunt van hun leidinggevende, maar operationeel leidinggevend (projectleiders) laten hun gedrag meer bepalen door het standpunt van de team- of bureauchef, terwijl die op hun beurt sterk gericht zijn op wie boven hen zit: onderdeelchefs en Korpsleiding.

Binnen het korps is men zich breed bewust te leven in een glazen huis; alleen voor nieuwe medewerkers zal behandeling van dit thema nog nut hebben.

Wat betreft bewustwording van de consequenties van afglijden is weinig effect van de themadagdelen geconstateerd.

7.2 Werking en effect nazorgprogramma

Nazorggesprekken lijken effectief te zijn om onjuiste verhalen uit de wereld te helpen. Volledige wegneming van 'onjuiste' verhalen kan echter niet altijd verwacht worden.

Van nog groter belang kan worden geacht dat nazorggesprekken van invloed zijn op de perceptie van de fairness (rechtvaardigheid) van het repressieve beleid. Fairness van het repressieve beleid is een kritische succesfactor voor de effectiviteit van het integriteitsbeleid in zijn geheel.

De nazorgbijeenkomsten van de laatste vijf jaar hebben een duidelijk positieve invloed gehad op de perceptie van de procedurele en interactionele fairness (rechtvaardig onderzoeksproces en rechtvaardige bejegening). De distributieve fairness (rechtvaardige straffen) laat in de ogen van de medewerkers te wensen over en het op een adequate wijze beantwoorden van vragen hierover zou meer aandacht moeten krijgen in nazorgbijeenkomsten.

Het nazorggesprek behoeft een andere framing: geen 'zorg'-gesprek maar open verantwoorden van het repressieve beleid (distributief, procedureel en interactioneel). Voor de lijnchefs (onderdeelchef, team- en bureauchef) geeft dit meer helderheid over hun taak in de bijeenkomst: uitleg geven van het terecht zijn van straf en de rechtvaardigheid van deze specifieke straf. Aanbevolen wordt ook te bekijken wat hierbij de taak kan en moet zijn van de Korpsleiding, in het bijzonder de portefeuillehouder integriteit. Dit geldt in het bijzonder wanneer het gaat om gedragingen die in de ogen van de medewerkers niet zo ernstig zijn (soms, meestal of altijd aanvaardbaar).

In het verlengde hiervan wordt een naamgeving aanbevolen die meer recht doet aan de wederzijdsheid van het gesprek: nabespreking.

7.3 Aanspreken op ongewenst gedrag

Een belangrijke doelstelling van het preventieve beleid, die terugkeert in zowel het programma Bewuste Keuze als het nazorgprogramma, is het bevorderen dat medewerkers hun collega's aanspreken bij het waarnemen of vermoeden van niet-integer gedrag.

Meer dan 85 procent van de korpsleden voelt zich in algemene zin verantwoordelijk om collega's aan te spreken bij niet-integer gedrag. Maar aanspreken, hoe doe je dat op een prettige en effectieve manier? 'We worden niet graag gecorrigeerd door een collega.' Voor de toekomst is dan ook aan te bevelen trainingen te richten op de kunst van het aanspreken (toon, moment, helderheid enzovoort). Daarmee wordt gelijk een concrete invulling gegeven aan wat mensen op prijs stellen: tips hoe te handelen in bepaalde situaties.

7.4 Reputatie Bureau Integriteit

De reputatie van het Bureau Integriteit (BIO) bij de korpsleden kan gezien worden als een indicator voor de effectiviteit van het integriteitsbeleid. Het huidige Bureau Integriteit scoort bij de medewerkers gemiddeld een ruime voldoende. Er is geen verschil in waardering geconstateerd tussen korpsleden die in een intern onderzoek gehoord zijn, en degenen die dat niet zijn. In retrospectief blijkt de waardering voor het Bureau Integriteit/BIO de laatste vijftien jaar geleidelijk te zijn toegenomen: in 'rapportcijfers' uitgedrukt van een 5,7 in 1992 naar een 7,0 in 2007. Het cijfer 7 voor het huidige Bureau Integriteit wordt voor een belangrijk deel (31%) verklaard door de perceptie dat de interne onderzoekers zorgvuldig te werk gaan. Iets meer dan de helft van de korpsleden (51%) is die mening toegedaan, 7 procent vindt het tegenovergestelde. Het meemaken van een incident in de werkomgeving heeft vaker een positief dan een negatief effect op de mening over de zorgvuldigheid.

Ook de perceptie dat de specialisten van het Bureau Integriteit de collega's die ze horen, netjes behandelen, en de mening dat je voor advies bij een integriteitskwestie gerust bij specialisten van het bureau te rade kan gaan, spelen een statistisch significante rol bij de verklaring van de waardering. Van de mensen die de laatste vijf jaar door het bureau gehoord zijn (18% van het korps) vindt 64 procent dat Bureau Integriteit de mensen die ze hoort netjes bejegt. Elf procent vindt dat dat niet zo is, een kwart is een neutrale mening toegedaan.

7.5 Draagvlak en gepercipieerde consistentie integriteitsbeleid

Het thema integriteit leeft in het korps. 86 procent vindt dat er veel aandacht aan besteed moet worden. 48 procent van de korpsleden vindt de huidige aandacht ervoor niet overdreven; 22 procent vindt dat er wel te veel aandacht aan besteed wordt.

Over het serieus nemen van signalen over ongewenst gedrag van collega's (consistentie) is men in het algemeen positief: 73 procent vindt dat signalen over ongewenst gedrag van collega's serieus genomen worden (vijf procent is de tegenovergestelde mening toegedaan). Bijna de helft (49%) vindt dat ook signalen over ongewenst gedrag van leidinggevendens serieus genomen worden. Dat die signalen niet serieus genomen worden is de mening van twaalf procent van de mensen.

Opmerkelijk is dat volgens 46 procent van de korpsleden leidinggevend en uitvoerend verschillend denken over integriteit. Waar de perceptie van verschillend denken in schuilt, is niet duidelijk en heeft nader onderzoek. Wordt er daadwerkelijk verschillend gedacht, dan heeft dit consequenties voor de inrichting van het integriteitsbeleid.

7.6 Integriteitsproblemen naar ernstbeleving van de medewerkers

In het onderzoek is ingegaan op een aantal specifieke niet-integere gedragingen waarvan bekend is of vermoed wordt dat ze prominenter voorkomen dan andere schendingen. Gemeten is in welke mate korpsleden deze gedragingen aanvaardbaar vinden en in welke mate ze volgens hen in hun directe werkomgeving voorkomen. Door de mate van aanvaardbaarheid in de ogen van de medewerkers te relateren aan de gepercipieerde omvang kunnen verschillende typen integriteitsschendingen worden onderscheiden naar de ernstbeleving van de medewerkers: 'echte' problemen, 'ad-hoc'-problemen, 'moet kunnen'-problemen en 'non-problemen'.

Bij 'echte' problemen gaat het om gedragingen die door de medewerkers vrijwel unaniem beschouwd worden als zelden of nooit aanvaardbaar, maar die volgens relatief veel medewerkers soms, geregeld of vaak voorkomen. 'Echte' problemen in de ogen van de medewerkers zijn ongewenste omgangsvormen (in het bijzonder seksuele intimidatie, pesterijen en racistische grappen of opmerkingen), vriendjespolitiek door leidinggevend (veelzeggend is dat leidinggevend en niet-leidinggevend eenzelfde omvang hiervan waarnemen), het verdraaien van de waarheid over de werkelijke toedracht van een incident, en gedragingen die gerekend kunnen worden tot de categorie verspilling en misbruik: ten onrechte ziekmelden of thuisblijven, luiheid en onzorgvuldig gebruik van korpseigendommen.

De verschillende probleemttypen vergen een verschillende beleidsaanpak. Aanpak van 'echte' problemen kan rekenen op groot draagvlak en verdient, redenerend vanuit de medewerkers, voorrang te hebben. Dat laat onverlet dat de Korpsleiding een andere mening kan zijn toegedaan over de mate van urgentie van de aanpak van verschillende specifieke schendingen. Aanbevolen wordt dat de Korpsleiding haar mening over de beleidsmatige urgentie van de verschillende onderzochte niet-integere gedragingen bepaalt en de aanpak ervan afstemt op het probleemttype naar ernstbeleving van de medewerkers.

In het algemeen geldt voor de aanpak van 'echte' en 'ad-hoc'-problemen: daadkrachtig optreden wanneer deze gedragingen voorkomen. Bij 'echte' problemen zal dit, omdat het tevens gaat om schendingen die *in verhouding tot hun gepercipieerde ernst* volgens relatief veel mensen soms, geregeld of vaak voorkomen, gecombineerd moeten worden met bewustwordingsinstrumenten en aanspreekvaardigheidstrainingen. De inzet van bewustwordingsinstrumenten is van groot belang met betrekking tot schendingen die medewerkers scharen onder de types 'moet kunnen' of 'non-problemen'. Bestrafen van deze schendingen zal door de medewerkers slecht begrepen worden. Bij bestraffing zal daarom extra aandacht besteed moeten worden aan (de perceptie van) de rechtvaardigheid ervan.

Literatuur

Achterhuis, H. (1999) *Politiek van de goede bedoelingen*. Amsterdam: Boom.

Ajzen, I. & M. Fishbein (1977) Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin* 84: 888-918

Ajzen, I. & M. Fishbein (1980) *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall

Ajzen, I. & T.J. Madden (1986) 'Prediction of goal-directed behaviour: Attitudes, intentions, and perceived behavioural control.' *Journal of Experimental Social Psychology* 22: 453-474.

Arvey, R.D. & J.M. Ivancevich (1980) 'Punishment in Organizations: A Review, Propositions, and Research Suggestions.' *Academy of Management Review* 5 (1): 123-132.

Atwater, L.E. et al. (2001) 'Recipient and observer reactions to discipline: are managers experiencing wishful thinking?' *Journal of Organizational Behavior* 22: 249-270.

Ball, G.A. & H.P. Sims jr. (1991) 'A Conceptual Analysis of Cognition and Affect in Organizational Punishment.' *Human Resource Management Review* 1 (3): 227-243.

Ball, G. A., L.K. Trevino & H.P. Sims Jr. (1994) 'Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship.' *Academy of Management Journal* 37 (2): 299-322.

Berlo, D.K., J.B. Lemert & R.J. Mertz (1969) 'Dimensions for evaluating the acceptability of message sources.' *Public Opinion Quarterly* 33: 563-576.

Bovens, M.A.P. et al. (2001) [1997] *Openbaar bestuur : beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Beers, P. van (red.) (2001) *Frans Denkers, Moreel Kompas van de politie*. Den Haag: MinBZK, LSOP, regiopolitie Amsterdam-Amstelland en Centrum voor ethiek Universiteit Nijmegen

Gopinath, C. & T.E. Becker (2000) 'Communication, Procedural Justice, and Employee Attitudes: Relationships Under Conditions of Divestiture.' *Journal of Management* 26 (1): 63-83.

- Graaf, G. de (2007) *Wat valt er over melden te melden?* Amsterdam: Vrije Universiteit, afd. Sociale Wetenschappen. Serie Dynamics of Governance.
- Greenberg, J. (1990a) 'Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow.' *Journal of Management* 16 (2): 399-432.
- Greenberg, J. (1990b) 'Looking Fair vs. Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice.' In: B.M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior* vol 12: pp. 111-157. Greenwich: CT: JAI Press.
- Greenberg, J. (1990) 'Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts.' *Journal of Applied Psychology* 75 (5): 561-568.
- Fishbein, M. & I. Ajzen (1975) *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Haas, S. de & M. Höing (2007) *Omgangsvormen, werkbeleving en diversiteit bij de Nederlandse politie anno 2006*. Utrecht: Rutgers Nisso Groep.
- Hooge, E. & J. Leenhouts (2007) 'Van overacting naar method acting in (onderwijs) beleid.' In: Onderwijsraad, *Essays over beleidsinstrumenten in het onderwijs*, blz. 29-40. www.onderwijsraad.nl/uploads/pdf/essays_over_leleidsinstrumenten.pdf.
- Hoogerwerf, A. & M. Herweijer (2003) *Overheidsbeleid: Een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Hovland, C.I., I.L. Janis & H.H. Kelley (1953) *Communication and persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Huberts, L.W.J.C. (2005) *Over blinde vlekken in de politiepraktijk en de politiewetenschap: Nog één keer*. Amsterdam: Faculteit der Sociale Wetenschappen, VU.
- Huberts, L.W.J.C. & J. Naeyé (2005). *Integriteit van de Politie: Wat we weten op basis van Nederlands onderzoek. State- of-the-art van kennis en inzichten*. Zeist: Kerkebosch, serie Politiewetenschap nr. 22.
- Huberts, L.W.J.C., D. Pijl & A. Steen (1999). 'Integriteit en corruptie.' In C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller & U. Rosenthal, *Politie. Studies over haar werking en organisatie*. Alphen aan den Rijn: Samsom, pp. 445-472.

Hummels, G.J.A. & R.Ph.Wirtz (1999) 'Compliance versus integriteit: Waar regels ophouden en verantwoordelijkheid begint.' *Justitiële verkenningen* 25 (2): 63-77.

Karssing, E. & A. Hoekstra (2004) 'Integriteitsbeleid als evenwichtskunst.' *Bestuurswetenschappen* 58 (3):167-192.

Keesman, P. (2005) 'Vraag voor je team een nazorggesprek aan!' In: Straathof, A. (red.) (2005) *Integriteit in teams*. pp. 99-105. Utrecht: Lemma.

Keesman, P. & H. Oud (2003) 'Reactie R.P.A.A. op verzoek Jan Reijers d.d. 01/07/03'. (Interne notitie, 6 augustus 2003.)

Kesteren, A.W. van & P.A.C. Bresijn (2007) 'Integriteitsschendingen: Huishoudelijk/disciplinair onderzoek door direct leidinggevende verhoogt de leiderschapskwaliteit en voorkomt uitval medewerker.' Amsterdam: Politie Amsterdam-Amstelland. (scriptie in kader TLL-opleiding)

Kortenray, A. (2007) *Het spectrum van integriteit: Een onderzoek onder politieambtenaren naar de verschillen in beleving van integriteit*. (MBA scriptie, Vrije Universiteit).

Kruisheer, E. (2005) 'Toolkit voor integriteit.' In: Straathof, A. (red.) (2005) *Integriteit in teams*. pp. 65-80. Utrecht: Lemma.

Laan, P.H. van der (2004) 'Over straffen, effectiviteit en erkenning: De wetenschappelijke onderbouwing van preventie en strafrechtelijke interventie.' *Justitiële verkenningen* 30 (5): 31-48.

Lamboo, M.E.D. (2005) *Integriteitsbeleid van de Nederlands politie*. Delft: Eburon.

Lamboo, M.E.D. & L.W.J.C. Huberts (2005) 'Integriteitsonderzoek in vogelvlucht.' In: Huberts, L.W.J.C. & J. Naeyé (2005). *Integriteit van de Politie: Wat we weten op basis van Nederlands onderzoek*, pp.25-45. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.

Lasthuizen, K., L.W.J.C. Huberts & M. Kaptein (2005) 'Analyse van integriteitsopvattingen.' In: L.W.J.C. Huberts & J. Naeyé. *Integriteit van de Politie: Wat we weten op basis van Nederlands onderzoek. State-of-the-art van kennis en inzichten*. pp.69-93. Zeist: Kerkebosch, serie Politiewetenschap nr. 22.

Lasthuizen, K. (2008, *forthcoming*) (Promotieonderzoek.)

Lucke, J.C. & E.M. Frissen (2004) *Staafdiagrammen uitkomsten BIO onderzoeken Amsterdam-Amstelland 2003*. Amsterdam: Regiopolitie Amsterdam-Amstelland, Bureau Interne Onderzoeken.

Lucke, J.C. & E.M. Frissen (2005) *Uitkomsten en staafdiagrammen BIO onderzoeken Amsterdam-Amstelland 2004*. Amsterdam: Regiopolitie Amsterdam-Amstelland, Bureau Interne Onderzoeken.

Luijk, H. van & A. Schilder (1997) *Patronen van verantwoordelijkheid: Ethiek en corporate governance*. Schoonhoven: Academic Service.

Mulcahy, A. (1995). 'Headhunter' of 'Real Cop'? Identity in the World of Internal Affairs Officers. *Journal of Contemporary Ethnography* 24: 99-129.

Naeyé, J. et al. (2006) *Hard én zacht: geweld in de publiekscontacten van de politie-regio Amsterdam-Amstelland*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam, Centrum voor Politie- en Veiligheidswetenschappen.

Paine, L.S. (1994) 'Managing for Organizational Integrity.' *Harvard Business Review* 72 (2): 106-117.

Perloff, R.M. (1993) *The Dynamics of Persuasion*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Schuyt, Th. (1993) *Hoed u voor de liefdadigen: Over betrokkenheid, integriteit en kwaliteit van helpers in hulpverlening*. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.

Steeg, M. van der (2004) *Politietucht recht. Een studie naar de juridische aspecten en de praktijk*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
<https://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/1871/10843/5/6834.pdf>.

Stokkum, B. van & L. Gunther Moor (2004) *(On)oprechte handhaving? Prestatiecontracten, beleidsvrijheid en politie-ethiek*. Dordrecht: Stichting Maatschappij, veiligheid en politie.

Straathof, A. (red.) (2005) *Integriteit in teams*. Utrecht: Lemma.

Treviño, L.K. (1992) 'The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective.' *Academy of Management Review* 17 (4): 647-676.

Trevino, L.K. & G.A. Ball (1992) 'The Social Implications of Punishing Unethical Behavior: Observers' Cognitive and Affective Reactions.' *Journal of Management* 18 (4): 751-768.

Treviño, L.K. & G.R.Weaver (2003) *Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives*. Stanford: Stanford University Press.

Hierin met name 'The Uses and Limits of Formal Ethics Programs' (pp.191-230) en 'Employees' Fairness perceptions and Ethics-related Outcomes in Organizations' (pp.267-292).

Treviño, L.K., G.R. Weaver, G.D. Gibson & B.L.Toffler (1999) 'Managing ethics and legal compliance: what hurts and what works.' *California Management Review* 41 (2): 131-151.

Uitdewilligen, Rein (1999) 'Bureau Interne Onderzoeken: Werkproces preventie'. In: Steen et al. *Beschrijving werkprocessen: Repressief, CID en POA, Preventie*. Amsterdam: Regiopolitie Amsterdam-Amstelland, Bureau Interne Onderzoeken

Vogelsang, H. (2005) 'Signalen van corruptie: Laat het nooit onbesproken.' In: *Recherche Magazine* 4 (2) pp 22-23. (Interview met Piet Keesman.)

Voskes, D., A. de Wolf & H. Oud (2004) *Kies Bewust! Docentenhandleiding Integriteit*. Amsterdam: Politie Amsterdam Amstelland, Academie Politie Amsterdam Amstelland.

Vossen, L. van der (2008) *Integriteitsbeleid van het Regiokorps Amsterdam-Amstelland: een beschrijving van de inhoud, het spectrum en de kwaliteit*. Amsterdam: Politie Amsterdam-Amstelland.

Vts Politie Nederland (2006) *Registratie interne onderzoeken 2005*. Apeldoorn: Nederlands Politie Instituut.

Weaver, G.R., L.K. Treviño & P.L. Cochran (1999) 'Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors.' *Academy of Management Journal* 42 (1): 41-57).

Bijlage I

Vragenlijst Bewuste Keuze

Het politiekorps Amsterdam-Amstelland besteedt op verschillende manieren aandacht aan integriteit. Om die activiteiten in kaart te brengen en om na te gaan wat werkt en wat niet werkt doet het korps samen met de Vrije Universiteit onderzoek. Deze vragenlijst is daar een onderdeel van. De verwerking van de ingevulde vragenlijsten wordt volledig gedaan door de universiteit, om vertrouwelijkheid en anonimiteit te garanderen. Wij vragen u daarom de ingevulde vragenlijst in de uitgereikte envelop te stoppen en dichtgeplakt mee te geven.

Evaluatie themadagdeel Integriteit

Wat waren voor u de drie belangrijkste onderwerpen die tijdens de bijeenkomst aan de orde kwamen?

1. _____

2. _____

3. _____

In hoeverre bent u het eens met de volgende uitspraken?

1 = geheel oneens 2 = oneens 3 = neutraal 4 = eens 5 = geheel eens		Graag in deze kolom het juiste getal omcirkelen	
		geheel eens	geheel eens
1	Ik vind dit dagdeel integriteit de moeite waard.	1	2 – 3 – 4 – 5
2	Ik kon in deze bijeenkomst mijn eigen ervaringen kwijt.	1	2 – 3 – 4 – 5
3	Bij een (of enkele) van de onderwerpen die werden besproken, had ik nog niet eerder stilgestaan.	1	2 – 3 – 4 – 5
4	Op de bijeenkomst werden verhelderende discussies gevoerd over hoe te handelen in bepaalde situaties.	1	2 – 3 – 4 – 5
5	Door de bijeenkomst heb ik een beter beeld gekregen van wat integriteit concreet betekent voor mij als politie-medewerker.	1	2 – 3 – 4 – 5
6	Naar mijn mening gaat het het korps niets aan wat ik in mijn privé-tijd doe.	1	2 – 3 – 4 – 5
7	De bijeenkomst heeft me bewuster gemaakt van wat onvrijwillig ontslag losmaakt bij de betrokkene.	1	2 – 3 – 4 – 5
8	Van een (of sommige) gedraging(en) blijken de normen in het korps strenger te liggen dan ik voorheen dacht.	1	2 – 3 – 4 – 5
9	Ik denk dat ik door deze bijeenkomst eerder zal zien wanneer een collega op een hellend vlak dreigt te komen.	1	2 – 3 – 4 – 5
10	Ik vind het niet mijn taak om een collega aan te spreken op ongewenst gedrag.	1	2 – 3 – 4 – 5
11	Ik heb nu meer duidelijkheid over de werkwijze van het BIO bij een intern onderzoek.	1	2 – 3 – 4 – 5
12	Ik begrijp nu beter wie het initiatief neemt tot een intern onderzoek.	1	2 – 3 – 4 – 5
13	Door de bijeenkomst ben ik anders gaan denken over het BIO.	1	2 – 3 – 4 – 5

Wanneer zou een opfrisbijeenkomst over integriteit moeten plaatsvinden?

- ☐ helemaal niet meer
- ☐ over een jaar
- ☐ over twee jaar
- ☐ over drie à vier jaar
- ☐ over vijf à zes jaar
- ☐ anders

Tot slot willen wij u nog enkele gegevens over uzelf vragen. Deze gegevens dienen als achtergrondinformatie voor statistische analyse.

Tot welke leeftijdscategorie behoort u?

- ☐ tot en met 25 jaar
- ☐ 26 t/m 35 jaar
- ☐ 36 t/m 45 jaar
- ☐ 46 t/m 55 jaar
- ☐ 56 jaar en ouder

Wat is uw geslacht?

- ☐ man
- ☐ vrouw

Hoe lang werkt u al bij het korps Amsterdam-Amstelland?

In hele jaren: jaar

Hoe lang bent u in dienst van de Nederlandse politie?

In hele jaren: jaar

Wat is uw functie binnen het korps Amsterdam-Amstelland?

- ☐ executief
- ☐ administratief/technisch met opsporingsbevoegdheid
- ☐ administratief/technisch zonder opsporingsbevoegdheid
- ☐ student politieonderwijs

Heeft u een leidinggevende functie?

- ☐ ja
- ☐ nee

In welke salarisschaal zit u?

Salarisschaal:

Heeft u eerdere ervaringen met het BIO?*(Aankruisen meerdere antwoorden mogelijk)*

- ☐ nee
 - ☐ ja, een nagesprek in mijn team met het BIO na afloop van een intern onderzoek naar een (of meerdere) collega('s)
 - ☐ ja, een presentatie tijdens de introductiedag voor nieuwkomers
 - ☐ ja, gehoord als getuige en/of verdachte
 - ☐ ja, anders namelijk
-

Bedankt voor het invullen!

Bijlage II

Korpsbrede enquête (transcriptie naar Word-document)

Online-enquête, gehouden in het regiokorps Amsterdam-Amstelland in mei 2007.

Teksten die tussen vierkante haken staan, hebben betrekking op de routing en zijn niet zichtbaar voor de respondenten.

Welkom bij de enquête integriteit

De enquête bestaat uit acht themablokken.

Elk blok bevat schermen met vragen en uitspraken over eenzelfde thema. Het is de bedoeling dat u over elke uitspraak uw mening geeft.

Er zijn geen goede of foute antwoorden; het gaat om uw persoonlijke mening of inschatting.

Het invullen neemt ongeveer twintig minuten in beslag.

Mocht u het invullen willen onderbreken, dan kunt u verder gaan door opnieuw in te loggen via de aan u verstrekte persoonlijke link. U komt dan terecht op de plek waar u gebleven was. Wanneer de enquête geheel ingevuld is, vervalt de link.

De antwoorden worden anoniem verwerkt. In de uiteindelijke reportage zullen de resultaten niet herleidbaar zijn tot individuen. De wijze waarop de anonimiteit gewaarborgd is, is goedgekeurd door de Ondernemingsraad.

Over de resultaten wordt te zijner tijd bericht via de gebruikelijke kanalen.

Succes bij het invullen!

[R-vragen zijn routingvragen die op verschillende plekken in de survey doorgeleiden naar de juiste volgende vraag of formulering.]

Blok 1. ALGEMENE ACHTERGRONDGEGEVENS

In dit eerste blok vragen we u wat algemene achtergrond gegevens in te vullen. Deze gegevens zorgen er voor dat de vragen die u gesteld worden, zo veel mogelijk aansluiten bij uw situatie en ze stellen ons in staat statistische bewerkingen uit te voeren.

[R1] Wat voor soort aanstelling heeft u?

- ☐ executief (EX)
- ☐ administratief/technisch (AT) met opsporingsbevoegdheid
- ☐ administratief/technisch (AT) zonder opsporingsbevoegdheid
- ☐ anders

[R3] In welk jaar bent u in dienst gekomen van het korps Amsterdam-Amstelland?

- ☐ 2007
- ☐ 2002 – 2006
- ☐ 1997 – 2001
- ☐ 1987 – 1996
- ☐ 1977 – 1986
- ☐ 1976 of eerder

Werkte u al eerder in een ander politiekorps?

- ☐ Nee
- ☐ Ja aantal jaren:

In welk jaar bent u in uw huidige werkomgeving (uw team, bureau, unit) komen werken?

- ☐ 2007
- ☐ 2002 – 2006
- ☐ 1997 – 2001
- ☐ 1996 of eerder

[R2] Heeft u een leidinggevende functie?

- ☐ ja, als strategisch leidinggevende
- ☐ ja, als tactisch leidinggevende
- ☐ ja, als operationeel leidinggevende
- ☐ nee

[Als R2=tactisch of operationeel leidinggevende]

Werkte u al in uw huidige team voordat u er leiding ging geven?

- ☐ Ja
☐ Nee

Heeft u wel eens (mede) intern onderzoek gedaan naar vermeend ongewenst gedrag van collega's? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ nee
☐ ja, als leidinggevende
☐ ja, als medewerker van Bureau Integriteit (oude naam: BIO)
☐ ja, als medewerker van Bureau Opsporing en/of DRR (oude naam: DCR)
☐ ja, anders

[R4] Het Bureau Integriteit (voorheen BIO) heeft diverse themadagdelen over integriteit verzorgd.

Vink s.v.p. de dagdelen integriteit aan waaraan u heeft deelgenomen.

(Bijeenkomsten / Jaar)

Dagdeel integriteit in het introductieprogramma voor nieuwkomers

- ☐ 2003 of eerder
☐ 2004
☐ 2005
☐ 2006
☐ 2007

Algemeen themadagdeel integriteit, verzorgd door Bureau Integriteit/BIO?

2003 of eerder

- ☐ 2004
☐ 2005
☐ 2006
☐ 2007

Dagdeel integriteit voor specifieke functies (bijvoorbeeld buurtregisseur, recherchekundige, leidinggevende)

- ☐ 2003 of eerder
☐ 2004
☐ 2005
☐ 2006
☐ 2007

Dag(deel) integriteit, verzorgd door externe deskundigen

- ☐ 2003 of eerder
☐ 2004
☐ 2005
☐ 2006
☐ 2007

Blok 2. BELEID

De uitspraken in dit blok hebben betrekking op de integriteit en het integriteitsbeleid van het korps.

In hoeverre bent u het oneens of eens met de volgende uitspraken?

Kies voor de antwoordmogelijkheid die het meest overeenkomt met uw mening of standpunt.

1 = zeer oneens 2 = oneens 3 = niet eens, niet oneens 4 = eens 5 = zeer eens		Graag in deze kolom het juiste getal omcirkelen	
Daarmee ben ik het		geheel eens	geheel eens
1	Ik vind dat er veel aandacht besteed moet worden aan integriteit	1	2 – 3 – 4 – 5
2	Ons korps besteedt te veel aandacht aan integriteit.	1	2 – 3 – 4 – 5
3	Binnen ons korps denken leidinggevend en uitvoerenden verschillend over integriteit.	1	2 – 3 – 4 – 5
4	De discussie over integriteit gaat te veel over de integriteit van de uitvoerende politiemedewerkers en te weinig over	1	2 – 3 – 4 – 5
5	de integriteit van de leidinggevend en.	1	2 – 3 – 4 – 5
	Ons korps is meer gericht op wat we fout doen dan op wat we goed doen.		
6	Soms moet ik mijn eigen normen en waarden opzij zetten om te voldoen aan de verwachtingen van het korpsonderdeel waar ik werk.	1	2 – 3 – 4 – 5
7	Integriteit is voor politiemensen belangrijker dan voor burgers.	1	2 – 3 – 4 – 5
8	Ik vind dat politiemensen transparant (open en eerlijk) moeten zijn over hun gedrag.	1	2 – 3 – 4 – 5
9	Je kunt in ons korps voor het minste of geringste ontslagen worden.	1	2 – 3 – 4 – 5
10	Wat ik in mijn vrije tijd doe, gaat het korps niets aan.	1	2 – 3 – 4 – 5

1 = zeer oneens 2 = oneens 3 = niet eens, niet oneens 4 = eens 5 = zeer eens		<i>Graag in deze kolom het juiste getal omcirkelen</i>				
Daarmee ben ik het		geheel eens				
		geheel eens				
11	Ik draag zelf bij aan een cultuur die integriteit versterkt	1	2	3	4	5
12	Ik ben er trots op dat ik bij dit korps werk	1	2	3	4	5
13	Als in ons korps iemand gestraft wordt, heeft hij of zij dat verdient	1	2	3	4	5
14	Als de korpsleiding straffen oplegt, doet ze dat zonder aanzien des persoons (gelijke monniken, gelijke kappen).	1	2	3	4	5
15	Om het ver te schoppen in ons korps hoef je niet per se integer te zijn.	1	2	3	4	5
16	Signalen van medewerkers over ongewenst gedrag van een collega worden in ons korps serieus genomen.	1	2	3	4	5
17	Signalen van medewerkers over ongewenst gedrag van een leidinggevende worden in ons korps serieus genomen.	1	2	3	4	5
18	Medewerkers waarvan bekend is dat ze in strijd handelen met de gedragsregels, kunnen rekenen op sancties.	1	2	3	4	5
19	In ons korps is duidelijk gecommuniceerd hoe we ons dienen te gedragen.	1	2	3	4	5
20	Wanneer de grenzen van wat kan en niet kan niet precies omschreven zijn (het 'grijze gebied'), ben ik goed in staat zelf mijn gedrag te bepalen.	1	2	3	4	5

Hieronder staan in de linkerkolom gedragingen die met integriteit te maken kunnen hebben.

In de kolommen daarnaast worden factoren genoemd die kunnen bijgedragen aan inzicht in wat integer gedrag op dit vlak inhoudt.

Geef bij elke gedraging aan wat het meest heeft bijgedragen aan uw feitelijke gedrag.

Routing: de kolom 'themadagdeel integriteit' verschijnt niet in vorige blok is aangegeven dat aan geen enkele variant is deelgenomen.

	<i>duidelijk standpunt van mijn lei- dinggevende</i>	<i>strengte straf- fen bij 'fout' gedrag</i>	<i>thema- dagdeel integriteit</i>	<i>het dienst- voorschrift hierover</i>	<i>n.v.t.</i>
1 Gebruik van dienstmiddelen voor privé doeleinden					
2 Transparant (open en eerlijk) zijn over gebeurtenissen					
3 Natrekken in de politiesyste- men anders dan voor de uitoe- fening van de politietaak					
4 Aanspreken van collega's op niet-integer gedrag					
5 Maken van racistische grappen en opmerkingen					
6 Bespreken van ethisch lastige kwesties met mijn collega's of met mijn leidinggevende					
7 Internetten, e-mailen of tele- foneren voor privé doeleinden					
8 Drugsgebruik in de vrije tijd					
9 Melden van onjuist of twijfel- achtig gedrag van collega's					

Blok 3. KEUZES EN INSCHATTINGEN MAKEN OP HET WERK

De volgende uitspraken hebben te maken met keuzes en inschattingen waar u tegenaan kunnen lopen en die mogelijk te maken hebben met integriteit.

Kies voor de antwoordmogelijkheid die het meest overeenkomt met uw ervaring of standpunt

1 = zeer oneens 2 = oneens 3 = niet eens, niet oneens 4 = eens 5 = zeer eens		Graag in deze kolom het juiste getal omcirkelen				
Daarmee ben ik het		geheel eens		geheel eens		
1	Soms moet je kiezen tussen effectief optreden en ethisch handelen.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
2	Ik ben goed in staat te overzien welke gevolgen mijn handelen heeft voor anderen.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
3	Mijn gedrag is altijd een uitdrukking van wat ik zelf voel en denk dat ik moet doen.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
4	Ik weet wat te doen als ik zie dat een collega zich niet integer gedraagt.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
5	Als ik twijfel of een bepaalde handelwijze wel of niet door de beugel kan, ga ik op zoek naar advies.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
6	Als ik in mijn werk niet juist gehandeld heb, vind ik het vanzelfsprekend dat aan mijn chef te melden.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
7	Wanneer ik onzeker ben hoe te handelen in een bepaalde situatie laat ik me leiden door wat ik zie dat andere mensen doen.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
8	Als ik problemen heb in de privé sfeer, vind ik het vanzelfsprekend dit aan mijn chef te melden.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
9	Als ik zie dat een collega over de schreef gaat, spreek ik hem of haar hierop aan.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
10	Het komt wel eens voor dat ik mijn mening of de manier waarop ik dingen doe, verander om niet uit de toon te vallen. [Als R1 = executief én R2 is niet-leidinggevend of operationeel leidinggevend:]	1	–	2	–	3 – 4 – 5
11	Als ik meer geweld gebruikt heb dan misschien wel nodig was, vind ik het vanzelfsprekend dat aan mijn chef te melden.	1	–	2	–	3 – 4 – 5

Blok 4. EEN SITUATIE

[Hierbij routing. De toelichting en sommige vragen zijn verschillend voor leidinggevenden en niet-leidinggevenden.]

*Een collega aanspreken op zijn of haar gedrag, is dat wel zo makkelijk?
Hoe zou u denken en handelen in de volgende situatie?*

[toelichting als R2=nee:]

Collega A. is een gedreven en gemotiveerde collega, die goed ligt bij uw andere collega's en die in zijn/haar werk goed functioneert. Desondanks heeft u reden om aan te nemen dat deze collega te veel en te vaak alcohol drinkt.

[toelichting als R2=ja:]

Collega A. is een leidinggevende op hetzelfde niveau als u. (Zo mogelijk, een collega-leidinggevende uit uw directe werkomgeving.) Het is een gedreven en gemotiveerde collega, die door medewerkers gewaardeerd wordt en die goed functioneert in zijn/haar werk. Desondanks heeft u reden om aan te nemen dat deze collega te veel en te vaak alcohol drinkt.

		ja	nee
1	Vindt u dat uw collega aangesproken zou moeten worden op zijn/haar drinkgedrag?	1	2
2	Vindt u dat u zelf uw collega zou moeten aanspreken?	1	2
3	Denkt u dat u in staat bent uw collega op zo'n manier aan te spreken dat deze zich er iets van aantrekt?	1	2
4	Heeft u wel eens een trieste ervaring gehad met een drinkende collega of een drinkende persoon in uw privé-omgeving?	1	2
		veel slechter	veel beter
5	Wanneer u uw collega zou aanspreken, denkt u dat dan de verhoudingen tussen u en deze collega slechter worden, beter worden of gelijk blijven?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
6	Wanneer u uw collega zou aanspreken, denkt u dat dan uw eigen positie slechter wordt, beter wordt of gelijk zal blijven?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
		ja	nee
7	[Als R2=nee:] Gezien de mogelijke gevolgen voor u zelf, denkt u dat u uw collega daadwerkelijk zou aanspreken op zijn haar drinkgedrag? [Als R2= ja:] Gezien de mogelijke gevolgen voor u zelf, denkt u dat u uw collega-leidinggevende daadwerkelijk zou aanspreken op zijn haar drinkgedrag?	1	2
8	Zou u het drinken van uw collega aankaarten bij zijn/haar leidinggevende?	1	2

Stelt u zich nu voor dat de drinkende collega uw leidinggevende zou zijn.
Hoe zou nu uw gedrag zijn?

		ja		nee
9	Zou u uw leidinggevende aanspreken op zijn/haar drink-gedrag?	1	–	2
10	Zou u het drinken van uw leidinggevende aankaarten bij een hogere leidinggevende?	1	–	2

Indien het niet zou gaan om alcohol maar om drugs, hoe zou u dan handelen?

		ja		nee
11	Zou u uw collega aanspreken op zijn/haar gebruik van drugs?	1	–	2
12	Zou u het gebruik van drugs aankaarten bij uw leidinggevende?	1	–	2

[Alleen als R2=ja]

Stelt u zich nu voor dat een medewerker aan wie u leiding geeft, ú zou willen aanspreken op uw gedrag dat in zijn/haar ogen ongewenst is. Hoe laag of hoe hoog schat u dat gemiddeld genomen de drempel is voor uw medewerkers om u aan te spreken?

		zeer laag			zeer hoog					
13	Naar mijn inschatting is de drempel voor mijn medewerkers om mij aan te spreken:	1	–	2	–	3	–	4	–	5

Blok 5. VOORVALLEN OP DE WERKPLEK

[In de online versie volgen eerst twee schermen over aanvaardbaarheid en daarna twee schermen over gepercipieerde omvang. De laatste twee schermen verschijnen niet als R3=2007.

Hieronder staat de oorspronkelijke gecombineerde weergave van die vragen.]

In dit onderdeel volgen vragen over voorvallen die in uw werkomgeving kunnen voorkomen en die op verschillende wijze iets met integriteit te maken hebben.

Los van al dan niet plaatsvinden van de voorvallen, hoe (on)aanvaardbaar vindt u deze voorvallen in het algemeen?

Nu volgens nogmaals dezelfde voorvallen.

Los van de eventuele (on)aanvaardbaarheid van de voorvallen, hoe vaak vonden naar uw inschatting deze voorvallen de afgelopen anderhalf jaar (2006, 2007) plaats in uw werkomgeving?

		[Deze kolom niet als R = 2007]									
		NAAR MIJN MENING IS HET VOORKOMEN VAN DEZE ZAKEN BINNEN MIJN TEAM: 0 = nooit aanvaardbaar 1 = zelden aanvaardbaar 2 = soms aanvaardbaar 3 = meestal aanvaardbaar 4 = altijd aanvaardbaar					NAAR MIJN MENING ZIJN DE VOLGENDE ZAKEN DE AFGELOPEN ANDERHALF JAAR (2006, 2007) BINNEN MIJN TEAM VOORGEKOMEN: 0 = nooit 1 = heel af en toe 2 = soms 3 = geregeld 4 = vaak (* wekelijks)				
		onaanvaardbaar	aanvaardbaar			nooit	vaak				
1	Vriendjespolitiek door leidinggevend	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Bevoordelen van vrienden en familie buiten de organisatie	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Gebruik werktijden voor privé-doeleinden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Internetten, e-mailen of telefoneren voor privé-doeleinden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

		[Deze kolom niet als R = 2007]	
		NAAR MIJN MENING IS HET VOORKOMEN VAN DEZE ZAKEN BINNEN MIJN TEAM:	NAAR MIJN MENING ZIJN DE VOLGENDE ZAKEN DE AFGELOPEN ANDERHALF JAAR (2006, 2007) BINNEN MIJN TEAM VOORGEKOMEN:
		0 = nooit aanvaardbaar 1 = zelden aanvaardbaar 2 = soms aanvaardbaar 3 = meestal aanvaardbaar 4 = altijd aanvaardbaar	0 = nooit 1 = heel af en toe 2 = soms 3 = geregeld 4 = vaak (* wekelijks)
		onaanvaardbaar aanvaardbaar	nooit vaak
5	Bij een collega een bekeuring van een familielid ongedaan proberen te maken	1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5
6	Toepassen van ongepast en/of disproportioneel geweld	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7	Niet melden van geweld	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
8	Toepassen van onwettige opsporingsmethoden		
9	Het verdraaien van de waarheid over de werkelijke toedracht van een incident	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
10	Onbedoeld doorspelen van informatie naar derden buiten het korps	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
11	Ten onrechte gebruik maken van password of de toegangscode van een ander	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
12	Natrekken in de politiesystemen voor vrienden en familie buiten de organisatie	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
13	Pesterijen op de werkplek (treiteren, negeren, isoleren)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
14	Racistische grappen en opmerkingen	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
15	Seksueel getinte complimentjes over uiterlijk of kleding	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
16	Seksuele intimidatie	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5

		[Deze kolom niet als R = 2007]	
		NAAR MIJN MENING IS HET VOORKOMEN VAN DEZE ZAKEN BINNEN MIJN TEAM:	NAAR MIJN MENING ZIJN DE VOLGENDE ZAKEN DE AFGELOPEN ANDERHALF JAAR (2006, 2007) BINNEN MIJN TEAM VOORGEKOMEN:
		0 = nooit aanvaardbaar 1 = zelden aanvaardbaar 2 = soms aanvaardbaar 3 = meestal aanvaardbaar 4 = altijd aanvaardbaar	0 = nooit 1 = heel af en toe 2 = soms 3 = geregeld 4 = vaak (* wekelijks)
		onaanvaardbaar aanvaardbaar	nooit vaak
17	Onderling fysiek geweld of dreiging daarmee	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
18	Andere vormen van intimidatie	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
19	Ten onrechte ziek melden of thuisblijven	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
20	Minimale inzet van medewerkers (luiheid)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
21	Onzorgvuldig gebruik van korpseigendommen	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
22	In de vrije tijd een slecht voorbeeld geven	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
23	Overmatig alcoholgebruik in de vrije tijd	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
24	Gebruik van geweld tegen de eigen partner of kinderen	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5

Blok 6. WERKKLIMAAT

In dit blok volgen vragen over het werkklimaat binnen uw huidige werkomgeving.

Geef aan hoe het daadwerkelijk is en niet zoals u of uw chef het graag zouden zien.

In hoeverre bent u het eens met onderstaande uitspraken?

1 = zeer oneens 2 = oneens 3 = niet eens, niet oneens 4 = eens 5 = zeer eens										
				zeer oneens		zeer eens				
	Daarmee ben ik het									
1	Binnen mijn werkomgeving kan ik mijn persoonlijke mening vrij uiten.	1	–	2	–	3	–	4	–	5
2	Als ik een melding zou maken van niet-integer gedrag van een collega wordt mij dat door de andere collega's kwalijk genomen.	1	–	2	–	3	–	4	–	5
3	Het is in mijn werkomgeving gebruikelijk een oogje dicht te knijpen bij niet-integer gedrag van een collega.	1	–	2	–	3	–	4	–	5
4	Binnen mijn werkomgeving kan ik onzekerheden en (integriteits)dilemma's open bespreken.	1	–	2	–	3	–	4	–	5
5	Binnen mijn werkomgeving wordt een kritische houding naar elkaar gewaardeerd	1	–	2	–	3	–	4	–	5
6	De leidinggevendenden in mijn werkomgeving zijn voldoende kritisch op elkaars gedrag.	1	–	2	–	3	–	4	–	5
7	In mijn werkomgeving is het vanzelfsprekend dat men zich houdt aan de dienstvoorschriften en procedures.	1	–	2	–	3	–	4	–	5
8	Ikzelf en/of een ander uit mijn werkomgeving heeft vervelende gevolgen ondervonden door het aanspreken van een collega op zijn of haar gedrag.	1	–	2	–	3	–	4	–	5
9	Ikzelf en/of een ander uit mijn werkomgeving heeft vervelende gevolgen ondervonden door het aanspreken van een leidinggevende op zijn of haar gedrag.	1	–	2	–	3	–	4	–	5
10	Leidinggevendenden in mijn werkomgeving controleren regelmatig of we de diverse procedures en dienstvoorschriften volgen.	1	–	2	–	3	–	4	–	5
11	Binnen mijn werkomgeving is er sprake van een goede werksfeer	1	–	2	–	3	–	4	–	5

De volgende vragen gaan over uw direct leidinggevende.

Indien u meer dan één direct leidinggevende heeft, beantwoord de vragen dan met betrekking tot de leidinggevende die het meest te maken heeft met (de invulling van) uw dagelijkse werkzaamheden. In de regel is dit de persoon die met u functioneringsgesprekken voert.

In hoeverre bent u het eens met onderstaande uitspraken?

1 = zeer oneens 2 = oneens 3 = niet eens, niet oneens 4 = eens 5 = zeer eens																
		Daarmee ben ik het					zeer oneens					zeer eens				
1	Mijn direct leidinggevende kijkt bij succes niet alleen naar het resultaat, maar ook naar hoe het is bereikt.	1	–	2	–	3	–	4	–	5						
2	Mijn direct leidinggevende laat regelmatig zien grote waarde te hechten aan integer gedrag.	1	–	2	–	3	–	4	–	5						
3	Mijn direct leidinggevende neemt eerlijke en afgewogen besluiten.	1	–	2	–	3	–	4	–	5						
4	Mijn direct leidinggevende treedt op tegen medewerkers die integriteitregels overtreden.	1	–	2	–	3	–	4	–	5						
5	Mijn direct leidinggevende zet mij regelmatig aan het nadenken over wat integer gedrag inhoudt.	1	–	2	–	3	–	4	–	5						
6	Als ik in tweestrijd ben hoe te handelen in een bepaalde situatie, merk ik dat mijn direct leidinggevende mij begrijpt.	1	–	2	–	3	–	4	–	5						
7	Mijn direct leidinggevende kan slecht tegen kritiek.	1	–	2	–	3	–	4	–	5						
8	Over het algemeen ben ik tevreden over mijn direct leidinggevende.	1	–	2	–	3	–	4	–	5						

[Routing: De vragen in onderstaande tabel zijn voor enkel voor tactisch en strategisch leidinggevers (R2)]

De volgende vragen gaan over de medewerkers aan wie u (direct) leiding geeft. In de regel zijn dit de personen met wie u functioneringsgesprekken voert.

In hoeverre bent u het eens met onderstaande uitspraken?

1 = zeer oneens 2 = oneens 3 = niet eens, niet oneens 4 = eens 5 = zeer eens						
Daarmee ben ik het		zeer oneens				zeer eens
1	Mijn medewerkers tonen grote verantwoordelijkheid om zich juist en integer te gedragen.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
2	Mijn medewerkers spreken mij aan op mijn gedrag wanneer dat in hun ogen niet in de haak is.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
3	Als een medewerker mij aanspreekt op mijn gedrag, weet ik wat ik moet doen om hem/haar op zijn gemak te stellen.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
4	Mijn medewerkers vragen mij om advies als ze in tweestrijd verkeren over hun handelwijze.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
5	De dilemma's die mijn medewerkers ervaren in hun taakuitoefening kan ik goed navoelen.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
6	Als een medewerker mij terecht aanspreekt op mijn gedrag, vraag ik door naar de gevoelens die mijn gedrag bij hem/haar oproept.	1	–	2	–	3 – 4 – 5
7	Als een medewerker mij onterecht aanspreekt op mijn gedrag, vraag ik door naar de gevoelens die mijn gedrag bij hem/haar oproept.	1	–	2	–	3 – 4 – 5

Blok 7. INCIDENTEN

Dit blok gaat over incidenten die zich mogelijk hebben afgespeeld in uw werkomgeving en die kunnen hebben geleid tot strafmaatregelen.

Heeft u de laatste vijf jaar (periode 2002-2007) in uw werkomgeving een incident meegemaakt waarbij een collega (of uzelf) in onderzoek is geweest?

☐ ja

☐ nee

[Indien ja:]

Geef aan om welk type incident het ging

☐ Buitenproportioneel geweld

☐ Niet gemeld geweld

☐ Beoordelen van vrienden en familie buiten de organisatie

- ☐ Gebruik dienstmiddelen voor privé-doeleinden
- ☐ Niet correct omgaan met onkostendeclaraties
- ☐ Veelvuldig internetten, e-mailen of telefoneren voor privé-doeleinden
- ☐ Diefstal of verduistering van geld of diensteigendommen
- ☐ Achterhouden van gegevens aan leidinggevend
- ☐ Onbedoeld doorspelen van informatie naar derden
- ☐ Pesterijen op de werkplek (treiteren, negeren, isoleren)
- ☐ Racistische grappen en opmerkingen
- ☐ Seksuele intimidatie (waaronder stalking)
- ☐ Overmatig gebruik van alcohol of gebruik van drugs in de vrije tijd
- ☐ Gebruik van geweld tegen de eigen partner of kinderen
- ☐ Natrekken in de politiesystemen voor vrienden en familie buiten het korps
- ☐ Ander soort incident

Bent u de afgelopen vijf jaar (periode 2002-2007) wel eens als verdachte, getuige en/of betrokkene gehoord door het Bureau Integriteit/BIO?

- ☐ ja
- ☐ nee

[Als R3 = 2001 of eerder:]

Bent u vóór 2002 wel eens als verdachte, getuige en/of betrokkene gehoord door het Bureau Integriteit/BIO?

- ☐ ja
- ☐ nee

Bent u wel eens als verdachte, getuige en/of betrokkene gehoord in een ander politiekorps of door de Rijksrecherche?

- ☐ ja
- ☐ nee

[Routing: alle volgende vragen uit dit blok vervallen als respondent aangaf dat nooit een incident te hebben meegemaakt in zijn/haar werkomgeving.]

Bent u door de incidenten die u in uw werkomgeving heeft meegemaakt, beter gaan letten op uw eigen gedrag?

- ☐ ja
- ☐ nee

Bent u door de incidenten die u in uw werkomgeving heeft meegemaakt, beter gaan letten op het gedrag van uw collega's?

☐ ja

☐ nee

Bent u door de incidenten die u in uw werkomgeving heeft meegemaakt, uw collega's meer gaan aanspreken op hun gedrag?

☐ ja

☐ nee

[Routing: in deze tabel verschijnen in de linkerkolom alleen de typen incidenten waarvan de respondent heeft aangegeven ze meegemaakt te hebben.]

Wanneer een collega in onderzoek is geweest, vindt van een nagesprek plaats met de directe werkomgeving. Soms geeft daarbij de lijn (teamchef, bureauchef, onderdeelchef) toelichting op het gebeurde, soms zowel de lijn als het Bureau Integriteit/BIO.

Geef per type incident aan welke nagesprekken u heeft bijgewoond.

	<i>nagesprek met de lijn</i>	<i>nagesprek met de lijn en het Bureau Integriteit/ BIO</i>
1 Buitenproportioneel geweld		
2 Niet gemeld geweld		
3 Bevoordelen van vrienden en familie buiten de organisatie		
4 Gebruik dienstmiddelen voor privé-doeleinden		
5 Niet correct omgaan met onkostendeclaraties		
6 Veelvuldig internetten, e-mailen of telefoneren voor privé-doeleinden		
7 Diefstal of verduistering van geld of dienst-eigendommen		
8 Achterhouden van gegevens aan leidinggevend		
9 Onbedoeld doorspelen van informatie naar derden		
10 Pesterijen op de werkplek (treiteren, negeren, isoleren)		
11 Racistische grappen en opmerkingen		

	<i>nagesprek met de lijn</i>	<i>nagesprek met de lijn en het Bureau Integriteit/ BIO</i>
12 Seksuele intimidatie (waaronder stalking)		
13 Overmatig gebruik van alcohol of gebruik van drugs in de vrije tijd		
14 Gebruik van geweld tegen de eigen partner of kinderen		
15 Natrekken in de politiesystemen voor vrienden en familie buiten het korps		
16 Ander soort incident		

[routing: deze vraag alleen als respondent heeft aangegeven (een) nagesprek(ken) te hebben bijgewoond.]

Hieronder worden enkele aspecten van straf en intern onderzoek genoemd. Is uw mening over deze aspecten door het nagesprek veranderd?
Beantwoord deze vraag voor het nagesprek dat u het meest is bijgebleven.

Geef aan of uw mening over onderstaande aspecten na het nagesprek negatiever, positiever of hetzelfde was.

	veel negatiever	veel positiever	<i>n.v.t.</i>
1 het feit dat er een straf is opgelegd	1 – 2 – 3 – 4 – 5		
2 de (passende) zwaarte van de straf	1 – 2 – 3 – 4 – 5		
3 de zorgvuldigheid van het intern onderzoek door de lijn	1 – 2 – 3 – 4 – 5		
4 de zorgvuldigheid van het intern onderzoek door het Bureau Integriteit/ BIO	1 – 2 – 3 – 4 – 5		

Soms is het vanwege dienstrooster, verlof, ziekte e.d. niet mogelijk deel te nemen aan een nagesprek. Maar u kunt er ook bewust voor kiezen een nagesprek niet bij te wonen.

Heeft u wel eens een nagesprek *bewust niet* bijgewoond?

- ☐ Ja, ik heb wel eens een nagesprek met de lijn bewust niet bijgewoond.
- ☐ Ja, ik heb wel eens een nagesprek met lijn en BIO bewust niet bijgewoond.
- ☐ Niet van toepassing

[Indien ja:]

Hieronder worden enkele overwegingen genoemd die een reden kunnen zijn geweest om een nagesprek niet bij te wonen.

Vink de overwegingen aan die voor u een rol hebben gespeeld om een nazorg bijeenkomst bewust niet bij te wonen.

- ☐ Mijn collega('s) is (zijn) terecht gestraft.
- ☐ Mijn collega('s) is (zijn) onterecht gestraft.
- ☐ Het intern onderzoek was in mijn ogen zorgvuldig gebeurd.
- ☐ Het intern onderzoek was in mijn ogen onzorgvuldig gebeurd.
- ☐ Voor mij was de zaak afgedaan.
- ☐ Mijn chef vertelt toch niet de hele waarheid.
- ☐ (routing: dit item alleen als wel eens een nagesprek met BI bewust niet is bijgewoond) Het Bureau Integriteit/BIO vertelt toch niet de hele waarheid.
- ☐ Het incident had zich al te lang geleden afgespeeld.
- ☐ Geen van bovenstaande overwegingen heeft een rol gespeeld.

Blok 8. BUREAU INTEGRITEIT / BIO

Tot slot enkele vragen over het Bureau Integriteit, tot voor kort het BIO geheten. Voor de eenvoud gebruiken we hier de naam BIO ook voor het huidige Bureau Integriteit.

In hoeverre bent u het oneens of eens met de volgende uitspraken over het BIO in het algemeen?

1 = zeer oneens 2 = oneens 3 = niet eens, niet oneens 4 = eens 5 = zeer eens					
	Daarmee ben ik het	zeer oneens			zeer eens
1	Het BIO gaat in onderzoeken zorgvuldig te werk	1	–	2	– 3 – 4 – 5
2	Bij twijfel over een integriteitskwestie kun je een collega van het BIO gerust om advies vragen	1	–	2	– 3 – 4 – 5
3	Op themadagdelen integriteit weet het BIO goed te verhelderen wat keuzes maken inhoudt.	1	–	2	– 3 – 4 – 5
4	Het BIO zet mensen onder druk om verklaringen tegen collega's af te leggen	1	–	2	– 3 – 4 – 5
5	Als er een vals gerucht over mijn integriteit de ronde zou doen, kan intern onderzoek door het BIO leiden tot eerherstel	1	–	2	– 3 – 4 – 5
6	BIO-onderzoekers pakken collega's uit schaal 10 en hoger met grote voorzichtigheid aan	1	–	2	– 3 – 4 – 5
7	Wanneer een collega door het BIO gehoord wordt, wordt hij of zij door de BIO-medewerkers netjes behandeld	1	–	2	– 3 – 4 – 5

[Deze vraag niet als R3 is 2007]

Is uw mening over het BIO in de loop der jaren positiever geworden, negatiever geworden of gelijk gebleven?

- ☐ veel negatiever
☐ negatiever
☐ gelijk
☐ positiever
☐ veel positiever

[gedifferentieerde routing aan de hand van antwoord op vraag R3. Alleen die jaren verschijnen dat men werkte bij het korps.]

Stel u mag rapportcijfers geven aan het huidige BIO en aan het BIO uit het verleden. Welk cijfer zou u geven?

	huidig BIO	BIO rond 2002	BIO rond 1997	BIO rond 1992
rapportcijfer BIO				

U bent aan het eind van de enquête gekomen.

Hartelijk dank voor het invullen!

Heeft u nog aanvullende opmerkingen over integriteit in het korps,
dan kunt u deze hier invullen:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide additional comments or observations regarding integrity in the corps.

Bijlage III

Invloed beleidsinstrumenten

Percentage respondenten, uitgesplitst naar hiërarchische laag, dat per gedraging het meeste invloed toeschrijft aan de onderscheiden beleidsinstrumenten.

Basis: De respondenten die minstens één type themadagdeel integriteit hebben gevolgd én bij minstens één gedraging een instrument hebben aangekruist: N = 3171

De verdeling van deze respondenten over de hiërarchische lagen volgens zelfrapportage:

	N	%
niet-leidinggevenden	2604	82,1
operationeel leidinggevenden	411	13,0
tactisch en strategisch leidinggevenden	156	5,9
totaal	3171	101

Invloed beleidsinstrumenten					
N = 3171 (in percentages respondenten)	dienst- voorschrift hierover	thema- dagdeel integriteit	standpunt eigen leiding- gevende	strenge straffen bij 'fout' gedrag	n.v.t.
GEBRUIK VAN DIENSTMIDDELEN					
VOOR PRIVÉ DOELEINDEN					
niet-leidinggevenden	28,5	19,7	24,6	9,7	17,5
operationeel leidinggevenden	26,5	16,3	37,7	4,6	14,8
tactisch en strategisch leidinggevenden	18,6	12,2	44,9	2,6	21,8
INTERNETTEN, E-MAILEN OF TELEFONEREN VOOR PRIVÉ DOELEINDEN					
niet-leidinggevenden	22,0	26,3	22,4	6,9	22,4
operationeel leidinggevenden	23,1	22,1	29,4	5,8	19,5
tactisch en strategisch leidinggevenden	16,0	20,5	34,0	9,0	20,5

vervolg	dienst-voorschrift hierover	thema-dagdeel integriteit	standpunt eigen leiding-gevende	strengere straffen bij 'fout' gedrag	n.v.t.
NATREKKEN IN DE POLITIE-SYSTEMEN ANDERS DAN VOOR DE UITOEFENING VAN DE POLITIETAAK					
niet-leidinggevenden	21,3	31,6	12,9	23,2	10,9
operationeel leidinggevenden	23,1	32,1	18,2	18,5	8,0
tactisch en strategisch leidinggevenden	17,3	26,9	21,2	25,0	9,6
TRANSPARANT (OPEN EN EERLIJK) ZIJN OVER GEBEURTENISSEN					
niet-leidinggevenden	8,3	38,4	30,5	5,8	17,1
operationeel leidinggevenden	5,8	31,9	35,8	6,3	20,2
tactisch en strategisch leidinggevenden	3,2	20,5	48,1	7,1	21,2
BESPREKEN VAN ETHISCH LASTIGE KWESTIES MET MIJN COLLEGA'S OF MET MIJN LEIDINGGEVENDE					
niet-leidinggevenden	4,1	31,3	28,2	2,1	34,4
operationeel leidinggevenden	3,4	26,0	43,3	1,2	27,0
tactisch en strategisch leidinggevenden	0,6	25,6	44,2	1,9	27,6
AANSPREKEN VAN COLLEGA'S OP NIET-INTEGER GEDRAG					
niet-leidinggevenden	4,6	44,9	28,5	3,8	18,1
operationeel leidinggevenden	2,9	29,2	44,8	5,6	17,5
tactisch en strategisch leidinggevenden	2,6	25,6	46,8	3,8	21,2

vervolg	dienst-voorschrift hierover	thema-dagdeel integriteit	standpunt eigen leiding-gevende	strengere straffen bij 'fout' gedrag	n.v.t.
MELDEN VAN ONJUIST OF TWIJFELACHTIG GEDRAG VAN COLLEGA'S					
niet-leidinggevenden	6,4	40,4	28,9	4,7	19,5
operationeel leidinggevenden	4,4	30,9	44,0	4,9	15,8
tactisch en strategisch leidinggevenden	3,8	25,0	51,3	1,9	17,9
MAKEN VAN RACISTISCHE GRAPPEN EN OPMERKINGEN					
niet-leidinggevenden	6,5	36,9	16,4	14,1	26,0
operationeel leidinggevenden	4,1	31,4	28,0	11,7	24,8
tactisch en strategisch leidinggevenden	1,3	24,4	35,3	10,3	1,3
DRUGSGEBRUIK IN DE VRIJE TIJD					
niet-leidinggevenden	11,8	21,6	9,6	28,3	28,7
operationeel leidinggevenden	13,1	13,1	15,6	29,9	28,2
tactisch en strategisch leidinggevenden	9,0	13,5	30,1	20,5	26,9

Bijlage IV

Opvattingen over aanvaardbaarheid en omvang van 24 integriteitsschendingen

Cluster en gedragsomschrijving		Aanvaardbaarheid in % respondenten (N = 3799)					Perceptie mate van voorkomen in werkomgeving in % respondenten (N = 3693)				
		nooit	zelden	soms	meestal	altijd	nooit	heel af en toe	soms	geregeld	vaak
CORRUPTIE: PATRONAGE											
Vriendjespolitiek door leidinggevendenden		66,2	24,4	8,8	0,5	0,1	29,9	27,2	26,3	14,8	1,7
CORRUPTIE: NEPOTISME EN CRYONISME											
Bevoordelen van vrienden en familie buiten de organisatie		62,9	24,5	11,6	0,9	0,1	61,0	20,7	15,0	3,2	0,2
Bij een collega een bekeuring van een familie- lid ongedaan proberen te maken		73,9	19,3	6,2	0,5	0,1	67,8	18,9	10,8	2,2	0,3
Natrekken in de politie- systemen voor vrienden en familie buiten de organisatie		87,9	10,1	1,9	0,1	0,0	66,0	21,6	9,5	2,5	0,4
FRAUDE											
Gebruik werktijden voor privé-doeleinden Internetten, e-mailen of telefoneren voor privé-doeleinden		27,9	39,7	31,5	0,8	0,1	21,8	36,7	27,8	11,4	2,4
		10,9	29,4	55,3	4,1	0,3	8,4	33,5	30,8	19,8	7,5

vervolg	Aanvaardbaarheid in % respondenten (N = 3799)					Perceptie mate van voorkomen in werkomgeving in % respondenten (N = 3693)				
	nooit	zelden	soms	meestal	altijd	nooit	heel af en toe	soms	geregeld	vaak
MISBRUIK VAN BEVOEGDHEDEN										
Toepassen van ongepast en/of disproportioneel geweld	71,3	23,1	5,4	0,1	0,1	58,7	26,4	12,9	1,8	0,2
Toepassen van onwettige opsporingsmethoden	69,8	22,5	7,5	0,1	0,1	71,2	19,6	7,7	1,3	0,2
MANIPULATIE EN MISBRUIK VAN INFORMATIE										
AFDEKKEN										
Het verdraaien van de waarheid over de werkelijke toedracht v an een incident	92,4	6,9	0,7	--	0,0	64,2	24,5	9,5	1,7	0,1
Niet melden van geweld	84,3	13,3	2,3	0,1	0,1	66,7	20,1	10,3	2,7	0,3
MISBRUIK TOEGANG TOT INFORMATIE										
Ten onrechte gebruik maken van password of de toegangscode van een ander	78,4	12,9	8,1	0,5	0,1	62,6	21,4	10,8	3,8	1,4
Onbedoeld doorspelen van informatie naar derden buiten het korps	64,4	23,9	10,8	0,8	0,2	61,5	24,2	11,3	2,7	0,2
SEKSUELE INTIMIDATIE										
Seksuele intimidatie	94,8	4,3	0,9	--	--	69,1	18,8	9,1	2,5	0,5
FYSIEK GEWELD EN OVERIGE INTIMIDATIE										
Onderling fysiek geweld of dreiging daarmee	93,6	5,2	1,2	0,1	--	80,3	14,4	4,5	0,7	0,1
Andere vormen van intimidatie	89,6	9,3	1,1	--	--	64,9	23,4	9,8	1,6	0,3

vervolg										
	Aanvaardbaarheid in % respondenten (N = 3799)					Perceptie mate van voorkomen in werkomgeving in % respondenten (N = 3693)				
	nooit	zelden	soms	meestal	altijd	nooit	heel af en toe	soms	geregeld	vaak
ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN										
Pesterijen op de werkplek (treiteren, negeren, isoleren)	79,3	17,3	3,3	0,1	--	34,2	34,6	21,7	8,4	1,1
Racistische grappen en opmerkingen	69,3	22,0	8,4	0,2	0,0	29,7	38,7	21,9	7,9	1,8
Seksueel getinte complimentjes over uiterlijk of kleding	44,8	34,1	19,3	1,7	0,1	23,8	38,8	24,2	11,2	2,0
VERSPILLING EN MISBRUIK										
Ten onrechte ziek melden of thuisblijven	74,5	21,3	4,2	0,0	--	33,4	31,2	22,1	11,6	1,6
Minimale inzet van medewerkers (luiheid)	50,6	42,0	7,3	0,1	--	19,6	33,0	28,6	14,8	4,0
Onzorgvuldig gebruik van korpseigendommen	63,8	32,1	4,0	0,1	--	33,2	31,1	22,4	11,3	2,0
PRIVÉ WANGEDRAG										
In de vrije tijd een slecht voorbeeld geven	39,3	42,7	16,8	0,9	0,2	36,9	31,6	23,1	7,2	1,1
Overmatig alcoholgebruik in de vrije tijd	33,6	34,2	27,3	4,5	0,4	34,6	30,5	24,0	9,2	1,7
HUISELIJK GEWELD										
Gebruik van geweld tegen de eigen partner of kinderen	95,3	3,9	0,7	0,1	--	72,9	19,0	7,0	1,1	0,0